Analysys 易观数科 | 智地产

2021
商业地产
智能用户运营白皮书



VISIT…

LANZAROTE

Caliente.COM

Analysys 易观数科

2021 商业地产智能用户运营白皮书



目录

CONTENTS

序言
Preface 02

商业地产数智化现状
Digital status of commercial real estate 04

商业地产数智化生态
Digital ecology of commercial real estate 11

商业地产数智化路线
Digital route of commercial real estate 19

商业地产智能用户运营
Intelligent user operation of commercial real estate 32

商业地产数智化展望
Prospect of commercial real estate digitization 49

附录
Appendix 52

序言

2020 年突如其来的一场疫情，几乎席卷了所有的线下市场，商业地产作为实体经济中的龙头行业也不可避免地受到了疫情的波及。商业地产客流急剧下降，顾客寥寥无几，商店几乎停业。

根据全联房地产商会商业地产工作委员会发布的《购物中心行业抗击疫情专项调查报告》显示，2020 年春节期间，几乎所有购物中心的客流和销售额都在大幅度下滑。客流急剧下降，商店入不敷出，这不仅给商户带来生存压力，更让商业地产运营商惶惶不安。

易观分析指出，供给过剩加上电商冲击，商业地产传统运营模式面临压力。中国是全球最活跃的购物中心市场之一，经过数年的快速扩建，商业地产供应进入存量时代，供给端出现阶段性过剩，竞争激烈，同质化严重的问题。另外，互联网电商对线下客流的蚕食严重，客流流失导致商户流失，最终造成购物中心的经营难以为继，整体资产估值下降。购物中心传统经营模式面临挑战，全国半数购物中心处于亏损状态。

商业地产的传统价值是利用"场"聚合商户品牌资源+"用户流量"搭建交易平台，收取租金或提点，打造盈利模式。因此传统商业综合体的指标和模式是围绕"场"和"用户流量"这两个价值点展开的。

在消费互联网不断崛起，传统商业地产运营模式难以为继的背景下，对前沿新零售科技的消化和吸收成为商业地产行业的共性选择。为应对疫情带来的危机和挑战，商业地产运营商纷纷通过下调租金、减少管理费等方式留住租户，在"捂紧口袋"的同时，也在寻找新的发展出路。

商业地产开始逐步意识到运营好"消费者"这一资产的重要性，注重培养与消费者的亲密关系，试图在亲密业务中寻找用户的数量增量和价值增量。

以现在传统品牌零售商的商业逻辑来看，整体效率线上平台电商占比 24%，线下实体业务占比 75%，而真正与商业综合体产生亲密关系的被称为私域留量的亲密业务，整体仅占 1%。易观判断，未来亲密业务将成为企业发展重要的"增长第三级"。

任何一次危机中都蕴含着新的发展契机。疫情期间，仍有部分商业地产企业能够抵御市场环境冲击，不仅能够维护企业基础业务，还在此基础上发展全新的项目。商业地产/购物中心作为平台方，一端连接消费者用户，一端连接品牌商户，通过会员的增量和场的增量实现亲密业务的增量。例如华润置地旗下的"一点万象"通过构建"高活跃场"，三年会员数字化率提升至 70%。

商业地产企业越来越关注获取用户的行为数据形成消费者画像，除了加深购物中心与消费者的连接以外，还拉动了品牌商户与消费者的互动，提升品牌商户粘性，进一步提升消费意愿，也获得了更高的租金议价能力。

疫情倒推行业数字化升级，数字化的核心诉求是找到和用户连接的亲密点。

如何找到符合业务模式的亲密点？如何利用亲密点链接用户？如何更快反馈用户、对用户进行精细化运营等服务，将成为决定商业地产未来发展的重要因素。数字化是连接，是驱动，通过线上化和物联网设备的连接，将营销、服务、销售转化有机地串联起来，通过与其他互联网平台的合作，为用户带来更好的购物体验，才能真正做到为线下场景赋能。

结合多年行业洞察及大数据技术实践，易观数科提出"智能用户运营"方法论并结合商业地产行业应用场景，特别推出《2021 商业地产智能用户运营白皮书》。践行"让数据能力平民化"的使命，我们希望帮助更多地产企业及合作伙伴，能够快速实现数字化转型、规避风险和提效增收，实现数据驱动下的企业精益成长。

智能用户运营 CEM

智能用户运营是智能化时代（又称工业 4.0）必备的一种运营理念。要求以用户为中心，通过量化用户旅程中关键场景的关键行为，对不同用户标签或用户画像的人群进行细分，并借助自动化工具和人工智能技术，为用户提供全生命周期的个性化服务，实现运营目标。由易观数科于 2017 年末首提，再由创始人&CEO 于揚，经 2019 年 10 月 24 日的易观 A10 数据智能峰会，正式亮相公开场合。

01

商业地产数字化现状

Digital status of commercial real estate



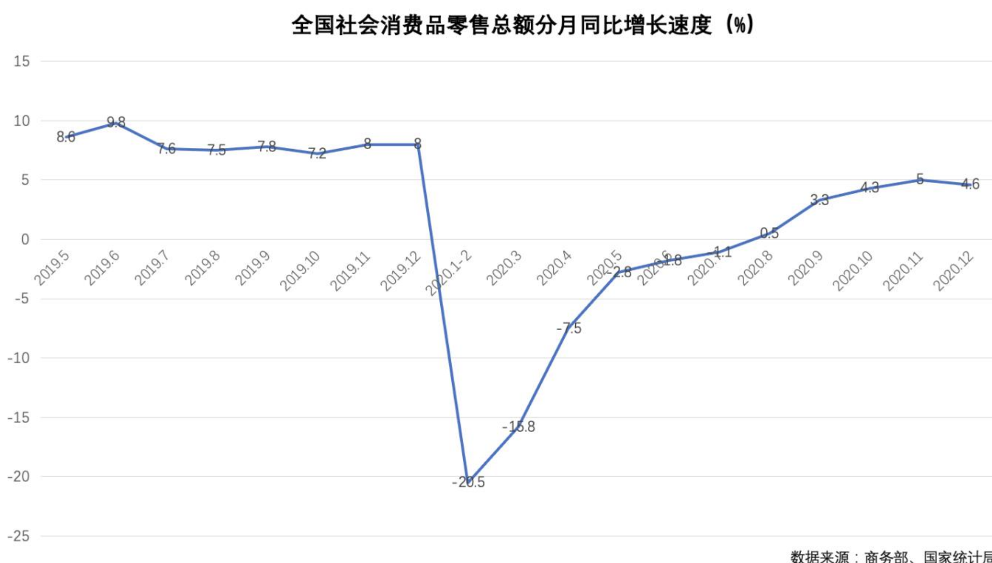
获取更多数字化攻略



上海南京路、北京三里屯、成都春熙路、重庆解放碑，社交媒体里的娱乐聚会版块下出镜最多的，还是那些繁华的城市地标。是否紧邻繁华商圈、CBD，是否为投资置业首选地，以及学区、交通、商场和医疗等因素更是成为区域房价的硬指标。今天，商业地产带给该地区便利生活服务的同时，也强烈依赖于该地区的客户流量及消费水平。

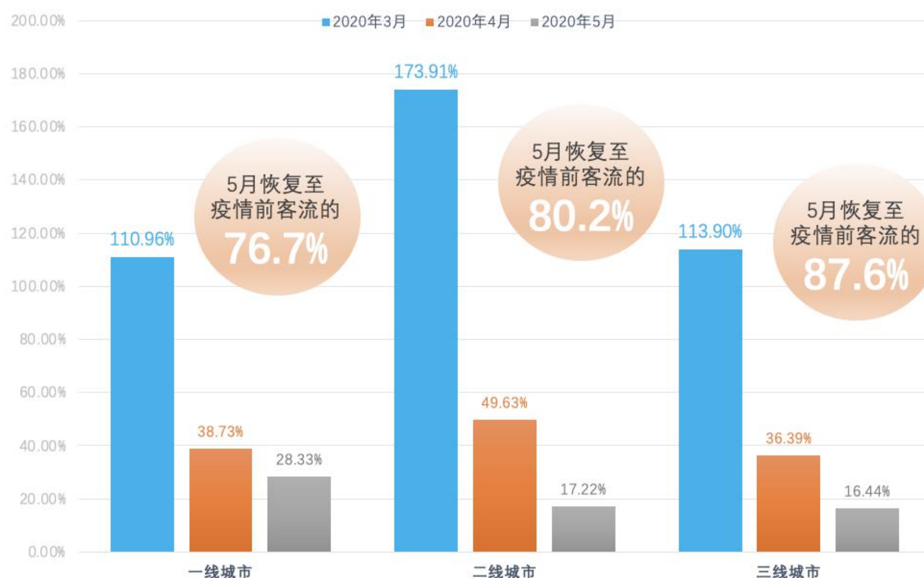
区别于居住功能为主的住宅地产，商业地产包含用于各种零售、批发、餐饮、娱乐、办公等经营用途的地产形态，如办公物业、酒店宾馆、仓储物流地产、工业用地、商业经营类物业等。此白皮书内容，主要聚焦于**狭义上的商业地产，即大型购物中心为主的商业经营类物业。**

这几年，随着电商势力的崛起，再叠加上疫情因素，以购物为中心的商业地产门前冷落。得益于国内疫情的有效防控，人们的日常生活也开始逐渐恢复正常。据商务部数据显示：2020 年 5 月份，全国社会消费品零售总额 3.2 万亿元，虽同比下降 2.8%，但降幅已比 4 月份收窄 4.7 个百分点。从 2020 年 3 月到 12 月，全国消费市场的复苏迹象显著。



自 2020 年 3 月国内疫情压力逐渐缓解以来，通过发放"消费券"等多种形式，政府积极号召市场逐步开放以提振消费，全国多数购物中心也已在关闭多日后重新开业经营，截止至 2020 年 12 月底，线下客流已基本恢复。

数据显示，2020 年 5 月份全国购物中心客流整体上升近 20%，平均日均客流恢复至疫情前客流量 80%以上，6 月到 7 月约保持 15%-20%左右的增幅。



我们可以看到，这次的疫情黑天鹅事件，本质上并不是商业地产困境的核心原因，疫情只是在短时间内极端化放大了当下商业地产的痛点和问题。

从疫情期各大购物中心的应对方式中我们可以看到，从最初被迫关店裁员，到开始有意识开通线上门店、直播带货，通过多渠道的线上数字化触点，和客户进行互动和营销。数字化能力建设，成为当下包括商业地产在内大多数行业的共识，特别是强烈依赖于和客户互动的消费服务行业。

根据中国百货商业协会的调研显示，目前大部分百货购物中心甚至还未完成店铺的全面线上化——店铺线上化率超过 70%的项目仅占 25.6%，商品线上化率超过 30%的占比不到一半。

电商抢夺流量，疫情彻底断了接触客流的途径。在极端情况下，当威胁到生存根本时，商场的求生欲和变革心终于被激发，加速线上化，加速数字触点布局、提升用户运营管理能力，是商业地产在此次疫情中用断崖式的业绩下跌换来的惨痛教训。

经此一“疫”，商业地产经营的短板和痛点也赤裸裸地暴露出来，但与此同时在各大商业地产企业积极应对弥补短板的同时，围绕着数字化、用户服务体验的行业共性需求也越来越明显。

（一）疫情加速行业“数字化”

疫情过后，许多购物中心开始意识到当面对未来更多变、更复杂的情况时，想要快速应对，就必须提前”打好基本功”，只有做好自身全方位能力的基础建设，才能快速应对复杂多变的内外部环境，提升企业自身的核心能力，从而提升自身的行业竞争力。

如果说电商裹挟下的商业地产，在朝着数字化转型的路上只是小打小闹，但疫情爆发后，当线下用户触达成为空谈，经历”釜底抽薪”后的痛定思痛，商业地产才开始掌舵转向积极朝着数字化的方向提速布局。从应对疫情的策略来看，数字化也确实在短时间内为商业地产带来了一定的实际价值。

比如疫情期间备受各行业拥趸的直播带货模式，成为大小购物中心联合商家数字化触网的首秀，确确实实扭转了疫情营收的颓势；已经搭建多触点数字化建设的商业地产运营企业，则继续提升会员体系运营管理，不断强化平台和商家的连接，实现更高效的线上营销效率。

1. 搭建多触点的线上数字化营销渠道

有人的地方才有生意，因线下受阻大部分客流转战到线上。全网最大的客流聚焦在微信，基于微信生态的小程序、微店、微信群和朋友圈等，形成了网络式的用户营销体系；此外，2020 年全行业热衷的短视频和直播带货，同内容社区种草同理，都是围绕着兴趣人群在公域、垂直领域引流，最终实现精准人群的消费购买。

2. 基于会员体系运营实现精准营销

包括商业地产运营在内的整个大零售大消费，线上线下都涉及到了会员管理体系。线上数据采集和分析的便捷，能够实现可量化的，也更精细化的用户分层分群，商业地产运营方基于精准分群实现会员体系下的精准运营和营销。比如会员活动信息发布、线上直播带货导流、线上商城交易购买以及返券促成会员复购。在线上物理阻隔无法开业的情况下，运营平台方也能基于会员体系实现线上营销的完整闭环。

3. 加强平台与商户联动实现互利共赢

无法面对面沟通的现实困境，线上数字化的运营管理平台和沟通机制，通过商户服务数字化平台及时同步交换信息，借助便捷的线上数字化工具，促进运营平台方和商户携手开启线上营销活动。运营方在减少损失提升自身收益的同时，也联合品牌商家共同创收应对危机，以此加强平台和商户的利益和情感连接，提升运营方品牌认知及后续商户续租率。

（二）用户服务数字化成主要抓手

商业地产的数字化，**其本质来说是对"人货场"的重构**。从之前的以"场"为中心连接"货"和"人"，到当下智慧零售以"人"为核心，线上线下聚合"货"和"场"：品牌 D2C 实现用户高效精准交互交易，交易"场"则化被动为主动吸引到场消费，从而建立与用户更亲密的关系。最终实现数字用户资产汇聚，打造新型数智化商业地产。**这也是易观数科一直以来强调的：数字时代企业最大的资产就是数字用户资产。**

头部商业地产在这几年的投入和实践很多，但总体来说做得不错（费效比）的却寥寥无几。究其原因，要么在这个本质上没想透，要么就是本质想透了，但在具体方法和行动姿势上不对。

从商业地产核心要素"人"、"货"、"场"来看，其核心参与者包括运营商、品牌商和消费者，所以行业数字化的主要内容也应围绕着这三个方面：团队管理数字化、商户服务数字化和用户触点数字化。



1. 团队管理数字化

企业内部的协同管理，包括招商、租赁、结算、预算、资产等数字化管理，能够帮助企业提高人效和优化运营流程，同时也能提高风险控制。团队管理的数字化，可以利用市面上各种数字化工具的应用，对于地产运营方来说，主要目的在于降本提效。

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

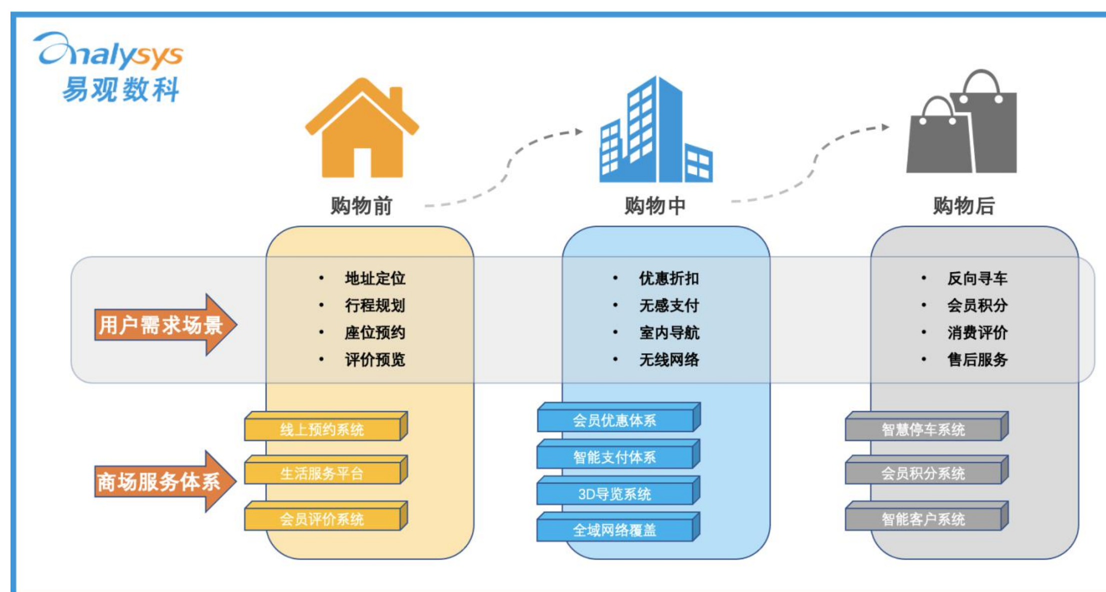
2. 商户服务数字化

相较于传统的商场运营模式，今天的商业地产运营更像是打通线上线下全渠道的品牌零售解决服务的基建和运营方，包括商户服务、商户营销、线上沟通、商品管理、卡券发放、数据上报等，是满足入驻商户实现高用户链接、高交易效率、高客户反馈的数字化中枢，包含了运营和营销两大部分内容，目前此类应用主要还是头部商业地产在使用中，比如华润置地旗下的"一点万象"。

3. 用户服务数字化

从消费者进入商场到进店体验、支付结算、客户服务等需求服务场景，商业地产运营方需要搭建起基于客户消费服务场景的数字化、智能化体系的基础设施，作为满足入驻商户和用户实现高效互动、便捷交易、智能反馈的数字化中枢，以此形成完整的数字化智能化营销闭环。

用户服务的数字化，是最容易被理解的"互联网思维"，这是当下商业地产最容易接入和能够看到流量增长的模块，也是目前行业数字化主要进行的方向。



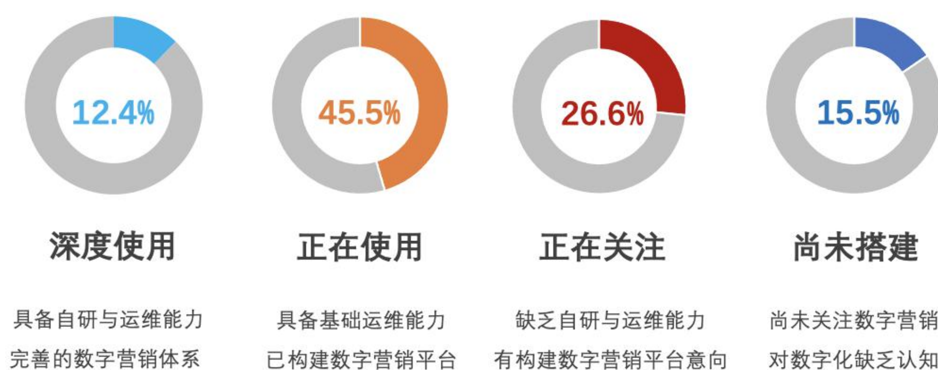
商业地产数智化应用服务场景

比如某央企商业地产板块在全国有超过 50 个商业综合体，前端用户界面定位为官方线上会员服务平台（APP、公众号、小程序），通过引入线上用户数据中台和智能分析等模块，实现"自定义多维实时分析"，并计划在 1-2 年逐步搭建线上线下用户大数据统一平台、用户智能画像、智能触达模块增强。

在具体的用户数字化运营过程中，通过停车、餐饮等"刚需、高频、海量"服务，将线下会员转化为数字会员。2020 年会员电子化率预计到 70%，数字会员第一个 500 万用了 3 年时间，第二个 500 万只用了 1 年半。

用户服务端的数字化建设，成为目前商业地产服务领域的主要抓手。

C 端服务数字化应用正逐渐受到整体市场的关注。有数据报道，2019 年国内 21000 家在运营的购物中心，搭建数字营销平台的占比 68%，仅 15.5%尚未关注。整体来看，行业渗透率较高，但在实际应用层面则表现不足，其中具备自研与运维能力，构建了完善数字营销体系的"深度使用"企业，仅占 12.4%。



搭建会员管理体系，是为了持续维护高价值客户，但在已构建会员运营管理体系的企业中，会员付费转化依然表现平平。有公开数据显示：目前国内会员消费占比购物中心总销售额通常不足 10%，而会员化"一般、平均、优秀"对应的数据大约为 20%、40%、85%。

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

02

商业地产数智化生态

Digital ecology of commercial real estate



获取更多数字化攻略



商业地产的数智化，是指借助人工智能、物联网、大数据等技术，基于相关平台和软件提供智能软硬件技术搭建智能化商业地产模式，构建具有数据采集智能终端、智能大数据运营体系的智慧购物中心。通过搭建智慧运营平台，把购物中心、品牌商户、消费者有效连接在一起，提高购物中心运营效率、增强消费的体验感、掌握消费趋势，为商业经营提供更有针对性的方案和策略，提升现金流和资产估值，获得新的增长空间。

随着城市化进程加速，商业地产开发提速，我国成为全球最活跃的购物中心市场之一，各地购物中心建设加快并呈过剩态势,同质化竞争激烈，加上网购对线下客流的截流，购物中心传统经营模式面临压力，运营商的精细化运营能力遭遇考验。利用大数据和科技手段提升运营效率、改善客流、提高运营能力及资产估值成为商业地产商的共同选择。

我们发现数字化运营、技术创新的理念已经开始融入头部商业地产商的企业战略中，但商业地产对大数据和零售技术的使用还处于零散、点状状态，没有形成系统化的智能运营体系。现阶段智能化手段对顾客购物体验、客流和顾客粘性有一定提升，但对盈利的直接贡献还不明显或占比较低。

易观认为在商业地产运营中，前沿科技的真正作用并非要带来令人惊叹的感官体验，单纯为了科技而引入科技的做法成本高且在长期运营中无法获得消费者认可。在智能化时代，商业地产应用前沿科技的真正目的是提升复购，将消费者转化为长期用户，真正实现数据驱动的智能运营迭代。

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

（一）智能+商业地产发展背景及历程

供给过剩加上电商冲击，商业地产传统运营模式面临压力。中国是全球最活跃的购物中心市场之一，经过数年的快速扩建，商业地产供应进入存量时代，供给端出现阶段性过剩，竞争激烈，同质化严重等问题。

另外，互联网电商对线下客流的蚕食严重，客流流失导致商户流失，最终造成购物中心的经营难以为继，整体资产估值下降。购物中心传统经营模式面临挑战，全国半数购物中心处于亏损状态。在消费互联网不断崛起，传统商业地产运营模式难以为继的背景下，对前沿新零售科技的消化和吸收成为商业地产行业的共同选择。

商业地产探索以技术手段进行精细化运营，提升消费者粘性和盈利能力。

购物中心经营以消费者为中心，利用前沿技术提升消费者与购物空间的交互体验以及购物中心的运营效率。根据商务部的数据，2016 年，82%的购物中心增加了大数据和零售新技术方面的支出；根据中国连锁经营协会的报告，2018 年绝大多数购物中心对大数据和零售新技术领域的同比投入持平或上升，其中智能停车系统、室内导航、客流监测、搭建大数据平台已成为购物中心智能化的标配，也有不少购物中心开始投入顾客人脸识别、智能试穿、无人零售等应用。新技术成为商业地产突破同质化竞争、增强顾客粘性、提升运营能力和盈利能力的重要手段。

（二）中国智能+商业地产数智化图谱

1. 智能+商业地产场景

商业地产借助互联网技术、人工智能、物联网、大数据技术等，提高购物中心运营效率、提升消费者体验，为商业经营提供决策支持的作用越发凸显。



消费者通过智能推送、优惠券发放等手段实现导流到场，在购物前可通过智能停车系统实现车位在线查询和预定，购物中心通过 WiFi、iBeacon、人脸识别系统对客流进行统计，消费者通过智能导航查找商家品牌获取最优路线，通过智能互动屏与商家进行互动，领取优惠券，购物后智能支付，消费数据进入 POS 系统，并进行会员积分，最后反向寻车无感支付离开商场。

对于消费者，新科技给消费者提供了更多获取信息的途径和更智能便捷的购物体验，消费者在场内支付、积分、上网、寻车更为流畅、逛街效率更高、与商家的互动更强。

对于商户/租户，智能化系统为其提供商品、卖场、购物者的数据，通过客群分析、经营分析等提升经营和决策能力。智能化的应用协助商户从围绕商品的分析逻辑向围绕消费者转变，实现人货场的数据链条形成闭环。

商业地产智能化环节：

(1) **智能建筑**：物业管理平台集成智能停车、智能能源和智能监控等，可实现动态实时监测，提升物管服务效率。其中智能监控是楼宇建筑安全基础设施；有车一族是购物中心希望吸引的中高端消费群体，智慧停车、反向寻车、车位提前预约、无感支付等都能够提供便捷的体验；智能能源主要是通过物联网技术等帮助物业降低能耗成本。

(2) **智能购物**：通过智能机器人提供导购、线路问询、品牌问询等功能，给商场提供科技感，另外还有智能导览和智能穿衣镜等，给顾客提供智能便捷的购物体验。

(3) **智能分析**：主要是商场利用大数据分析和人工智能技术对收集的客流数据、会员数据和商户运营数据进行智能分析，为购物中心招商、动线设计、商品陈列、租金设定等运营决策提供支持。

2. 智能+商业地产主体



商业地产智能化的主体是各大购物中心，实施主体是运营方物业管理公司或开发商。对于开发商/运营商来说，智能化体系大概可以分成两个部分：物业智能化系统和商业智能化系统。物业智能化系统服务于物业管理部门，对建筑进行智能管理，节能降耗，打造绿色节能商场；商业智能化系统服务于商业管理部门，服务顾客、商户，提高顾客购物体验，增强顾客粘性，提高购物中心估值和盈利能力。

目前商业地产智能化处于探索阶段，部分头部地产商积极变革，为购物中心业态注入新活力。盒马鲜生、京东无人超市等新零售为线下实体商业输入新技术及理念。如阿里巴巴的新零售试验田亲橙里购物中心通过千人千面广告屏、AR 互动捉猫猫、虚拟试衣、互动游戏抢红包等新零售技术，实现线上线下全渠道的打通，提供智能购物体验。

3. 智能+商业地产数据架构

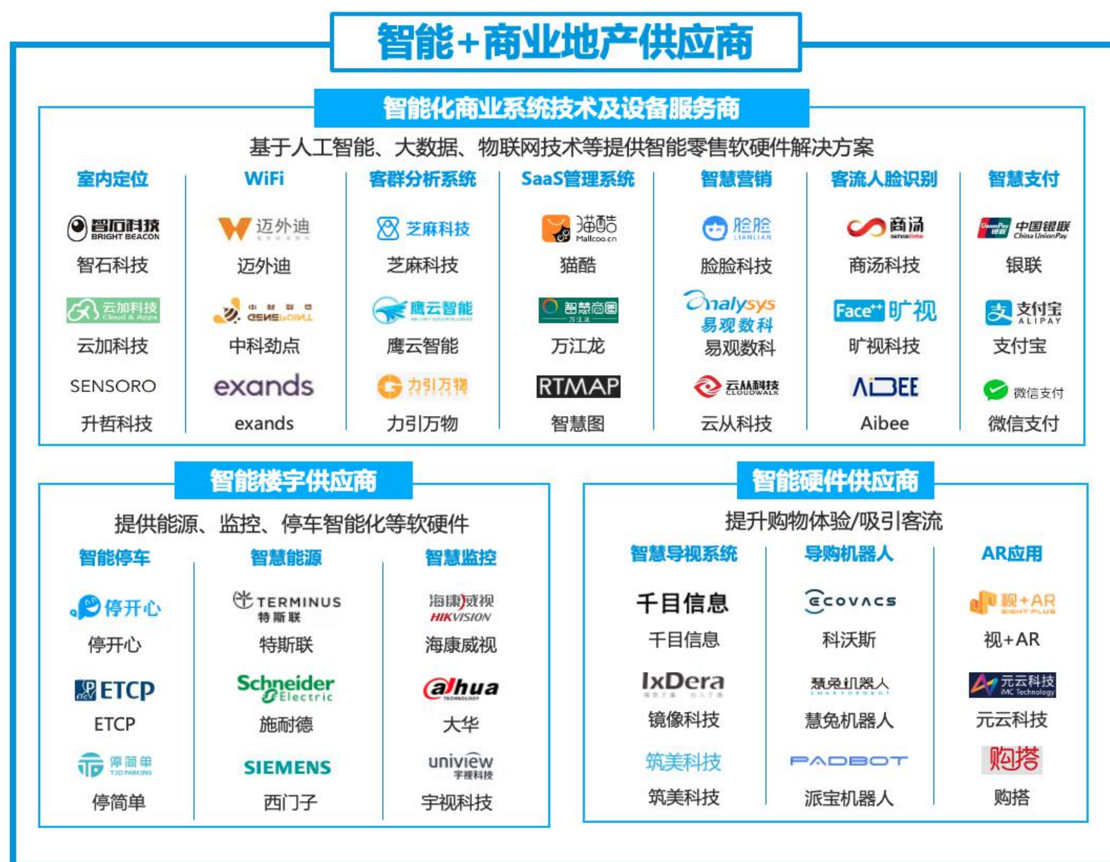


智能+商业地产大数据平台通过大数据智能分析为商业运营管理提供支持。智能+商业地产的数据架构包括：消费者触点层，基础数据收集层、数据处理层、业务分析层以及业务平台层、智能应用层，在此之上是智能+商业地产的应用主体，消费者、商户和商管运营商。

智能分析层：基于互联网技术、人脸识别技术、物联网技术等，购物中心通过线上和线下触点收集人、货、场大数据，获取客户的属性、行为、需求，分析顾客的消费习惯，给用户消费行为打上标签，根据标签内容对客户进行划分与归类；输出的大数据内容与商业地产的会员系统、POS 系统、商户的会员系统打通，对消费者感兴趣的内容反向追击定位，确认潜在用户群体，达到个性化和精准会员运营的目的。智能化分析系统基于底层数据、线下业务场景和业务逻辑进行智能挖掘，通过机器学习建立智能分析模型并不断调优，为购物中心的运营提供多种业务洞察，如客流分析、租金分析、销售分析、品牌分析及会员分析等，为业务中心如招商中心、租户中心、物业中心和客群中心等的决策提供支持，如招商、品牌组合、价格带设置、动线设计等。

智能应用层： 主要包括品牌营销、品牌招商、智能停车、智能大楼和智能购物体验等。购物中心对大数据、O2O、电商化转型的探索也并不陌生，本次新冠疫情更是迫使购物中心加快向线上转移的速度，但真正深入运用大数据与科技创新的还比较少，诸如用户画像、标签化的分级管理；根据顾客偏好，自动推送券包的交互营销，根据顾客行为轨迹建立动线数据库等应用也还处于探索阶段。

4. 智能+商业地产供应商



购物中心智能化体系由前端感知硬件和后端分析软件组成。前后端数据收集和分析技术水平以及系统化应用能力不断提高，由此对前端智能化设备产生的数据进行深度地挖掘和分析，为商业决策提供指导，释放智能化的最大价值。

云服务商为智能+商业地产及产业链上企业的运营管理系统等提供数据存储、计算等产品和服务。

智能楼宇供应商借助 AIoT 技术为商业地产智能化提供智能停车管理系统、智慧能源管理和智能监控等。智慧能源管理为购物中心降低能源成本，建造绿色高效节能商场。智能停车场提升消费者体验感，当下智能化停车场主要专注于找车

位、购物后寻车和出场支付，视频反向寻车系统和无感支付是目前智能化停车场的主要技术应用。目前购物中心停车场景只能做到无感支付，在寻车环节还需要消费者在智能终端提前输入车牌号。随着人工智能在图像识别领域的成熟，以人脸识别技术为基础的定位系统未来同样可以应用到智慧停车的全程智能无感体验中。

智能商业系统供应商提供 WiFi 系统、室内定位、客流分析、POS 系统、智能支付和人脸识别等软硬件产品和服务。大概可以分为两类，一种是前端智能设备收集客流信息等，一种是后端智能大数据分析系统。基于 WiFi 探针和 iBeacon 的电子围栏技术以及基于计算机视觉的人脸识别技术，可以实现对客流的统计，生成商场热区图，包括顾客在商品前的停留时间、实时监测到访人数、男女比例、车辆数量、商场人流的热力图等，对店铺销售业绩进行实时监控，实现消费者提袋率、入店率、翻台率、坪效、租售分析等经营分析，最终发现哪一类商品和品牌是消费者最喜欢的，帮助商户对品牌价格区间、产品摆放位置等进行优化调整。目前客流监测、SaaS 系统、智慧停车等技术相对成熟，在购物中心应用广泛，且供给侧竞争激烈。

智能硬件供应商提供智能化、便利、科技感购物体验。购物中心从单纯的满足消费者逛街购物需求，到发展成为提供购物、餐饮、文化娱乐、休闲社交空间。当下年轻人消费的更多是个性潮流的体验感，购物中心提供有趣、独特的消费体验来吸引客流，形成消费热点，采用包括智能导视系统、智能导购机器人、AR 试装/妆镜、智能储物柜、智能厕所、智能 LED 触摸互动屏等智能硬件和互动系统，带给消费者智能和科技范儿的购物体验。云货架、智能试衣镜、VR 体验等成为购物中心的标配。

03

商业地产数智化路线

Digital route of commercial real estate



获取更多数字化攻略



线上电商、社交零售、直播带货，新渠道、新玩法层出不穷，蚕食鲸吞了越来越多存量下的消费购物需求。一部互联网的发展史，其实也是传统线下商业模式的转型阵痛史。

2019 年中国全国购物中心客流量为 415 亿人次，日均客流量 2.5 万人次，每人平均游逛店铺 2.5 家，人均购物中心面积 0.3 平方米，现有购物中心 4756 座，每 29 万人享有一座购物中心，购物中心就业人口 2700 万人，每个购物中心辐射距离 1.5 公里。

经过 2020 年疫情的沉寂之后，2021 年全国拟开业的商业项目数量多达 1484 个(不含专业市场、酒店及写字楼，商业建筑面积≥2 万方)。

存量市场尚须激活，又有源源不断的新玩家匆忙入局，商业地产面临焦虑和希望并存的现实环境。在整体线上流量告竭的当下，巨头都蜂拥进入线下流量市场，作为传统线下的商业地产，又该如何顺应天时，借助流量"地利"优势，并通过武装"数字化"的零售科技手段，成功实现逆势翻盘？

（一）商业地产数字化的最大变量

商业地产的内部竞争，一方面是存量环境下用户流量的竞争，一方面是运营效率和用户体验的竞争，前者主要是说的"客流难"，后者主要是"运营难"，但我们应该看到竞争的实质其实都是围绕着"人（消费者）"，从用户获取到用户运营留存的问题。

易观数科认为，商业地产的数智化转型，数字化是手段，零售依然是其核心不变的基础，零售的数字化或者说"智慧零售"，只是在当下的变量，从以往的"场"变成现在的以"人"为中心。**商业地产的数字化升级，其本质来说是对"人货场"的系统重构，解决的是效率问题。**

从之前的以"场"为中心连接"货"和"人"，到智慧零售以"人"为核心，线上线下聚合"货"和"场"：品牌 D2C 实现用户高效精准交互交易，交易"场"则化被动为主动吸引到场消费，从而建立与用户更亲密的关系。最终实现数字用户资产汇聚，打造新型智能化商业地产！**这就是易观一直以来强调的：数字时代企业最大的资产就是数字用户资产。**

商业地产最近几年在数字化、智慧零售的投入和实践很多，但总体来说做得不错（费效比）的还是不多。究其原因，要么在这个本质上没想透，要么就是本质想透了，但在具体方法和执行手段不对。

（二）用户数字化 3 大 KPI 及 3 大战役

对于商业地产的用户数字化来说，我们认为应该衡量考核的 KPI 有三：

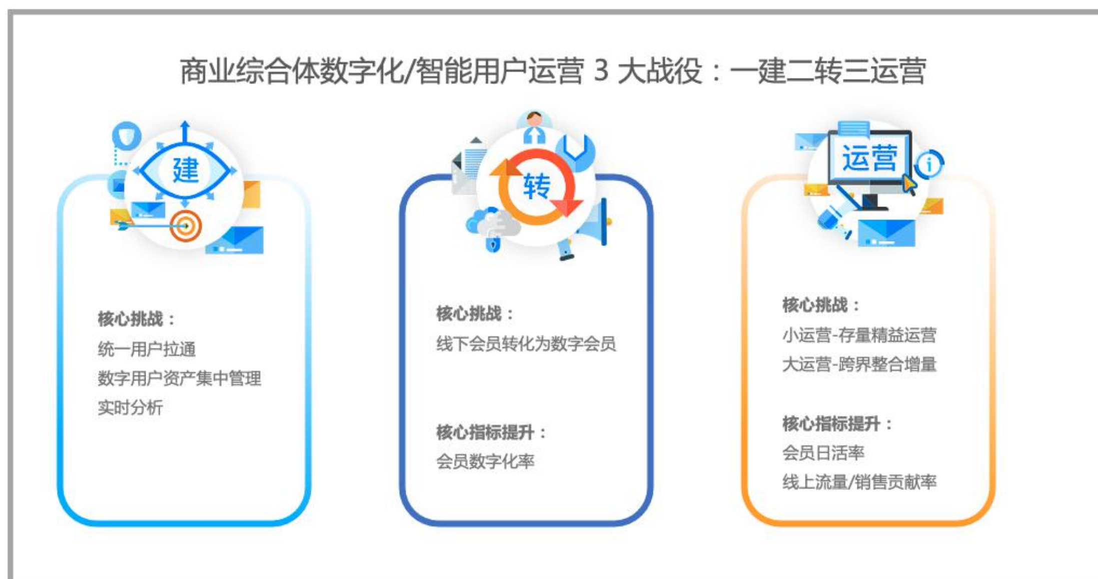
1. **会员数字化率**：线下会员/线下流量转化/注册为电子会员占所有会员的比例，数字化率越高，意味着有更多数字化渠道可以销售触达影响用户。不同业态、不同企业这个指标实际水平差异较大，总体初步来看，一般-平均-优秀对应的数据大约为 20%-40%-85%；

2. **日活率**：每日平均有多少比例的电子会员会登录到综合体自有触点应用上（APP、小程序、H5 页面、Web/M 站等等），一般要求在 5%以上；

3. **流量（销售）贡献率**：可直接或间接定量衡量/归因的由数字化渠道/应用带到线上+线下场景产生的流量/销量占整体流量/销售的比例，对应的数据大致为 5%-15%-30%。

要达成 KPI，相应用户数字化工程的最佳实践，易观数科将其概括为三大战役：**一建、二转、三运营。**

- 用户行为大数据采集分析平台基础设施建设；
- 通过最有效方式将线下会员转化为数字会员以及精益运营（小运营）；
- 跨界营销和数据整合拉新运营（大运营）。



（三）商业地产数智化路线

区别于住宅地产的盈利来源主要是开发和销售环节，商业地产更"重运营"，商业资产运营成为地产企业的主要利润来源。运营策略、人群洞察、营销推广，如何基于实体空间的物理数据、周边数据、用户数据，通过数据分析赋能于资产运营的全流程，实现资产运营的降本增效和服务创新，成为商业地产数字化的主要探索方向。

向数字化转型，其关键自然在于"数字"。数据资产的重要性就决定了商业地产/购物中心数字化升级的基础，所以围绕着从"收数、理数、算数、用数"的数据能力，也是数字化竞争格局下的转型壁垒。基于数据基础能力驱动下的智能用户运营，商业地产也才能真正实现"一建、二转、三运营"的数智化升级。

1. 激活商业地产数字用户资产

商业地产建立自身数字用户资产的过程其实并不复杂。首先，地产企业需要了解自身用户是如何感知的？何为用户感知，在小程序端、H5，甚至是线下门店，当用户进入时，都有一个所谓的探针，例如人脸识别、POS 机，其实都是用户感知。商业地产需要在感知之后，将这些数据连接起来，连接到自己的系统，然后进一步通过数据进行用户洞察，基于洞察进行个性化的用户触达。



通俗来讲，建立数字用户资产包括收数、存数、理数和用户四个阶段。数据资产在今天逐渐成为企业的第四张报表，对于从盘点到价值评估，再到对数据的优化构成数字用户资产管理三部曲，地产企业应系统化梳理自己的数字用户资产。

(1) 盘点

在盘点过程中，要明确三方面：数据业务属性体系、标签分类体系、数据资产版图。数据业务属性即是某类型的数据来自于某项业务流程，划分了数据的业务属性，就可以对该类数据进行标签分类，从而形成资产版图。和常规的固定资产盘点一样，房企可以一眼看清楚自己有什么类型的数据资源。

数据业务属性体系是一个将数据包化整为零的过程，它包含两个步骤：一方面是依据业务定义和属性，梳理关联的数据及存在的逻辑关系；另一方面将数据与业务映射关联，对应的数据与业务有效联系起来，并赋予标签。

当我们知道数据是做什么用的之后，通过行业领域的评估，重新为数据赋予标签，也就是形成一套新的标签分类体系。这个体系的构建包含两个过程：一部分是基于数据业务属性，重新组织定义数据标签；另一方面是数据资产类目挂载，即标签与业务分类、数据分类关联。

当数据挂载完成之后，房企便可以直接看到数据资产的布局了。数据资产版图包括数据资产可视化、概览以及可以实时查找、发掘的数据资产地图。

(2) 评估

对于数字资产的评估，有以下几个指标：连接度、流动度、贡献度。连接度用来衡量数据的连接使用情况以及实际使用频度；流动度是数据从接入、清洗到存储、应用、更新的完整清晰闭环链路；数据的贡献度从数据对业务的赋能成效、价值衡量来判断。

围绕数据的这三个指标，可以来估算数据资产的活性。这时候可以通过算法来将连接度和贡献度构建出一个模型，当连接度和贡献度都很低的时候，我们称其为孤岛型数据；反之，二者都很高的话，那么可以称其为融通型数据。相对而言其中某一种类型的数据较高则为该种类型的数据。孤岛型数据的价值非常低，便可以逐步淘汰，而过滤下来的融通型数据就会成为业务的核心数据资产。

此时还有一个关键的指标，就是数据的投入产出比。当需要发挥某类数据的价值时，如何使用和投放，消耗的成本是多少，最终能带来多少价值，这时候就需要 ROI 对其进行评估。

(3) 治理

通过对数据资产的价值评估，我们找出了最富有价值的数据，此时数据成为了一笔待使用的价值物料。然而数据的价值不具有永恒性，它应当是流动性的，在数据池循环的过程中，对房企而言，这便是一个流动着的成本中心。因此，需要对数据的使用进行治理和管控，达到高效低成本的效果。

降低成本要从数据的计算、存储环节着手，计算意味着投入人力，要让数据分析师们开始对流水线上不断涌现的有效数据做出决策，存储则考验的是房企服务器等硬件条件。高效则需要让有限的数据投入到整套的业务流程中。从现状分析、问题诊断、优化、处理到最终效果反馈，数据的使用应该打通全流程，形成一个闭环。

而对于商业地产而言，能够成规模地完成以上一系列治理的工作，最好形成一套资产治理体系。通过统一的数据质量规则构建资产健康分，由分数衡量数据资产治理的效果。对于成本的评估，统一成本计量模型，逐渐做到智能化，而非人工的形式，以实现降本提效。

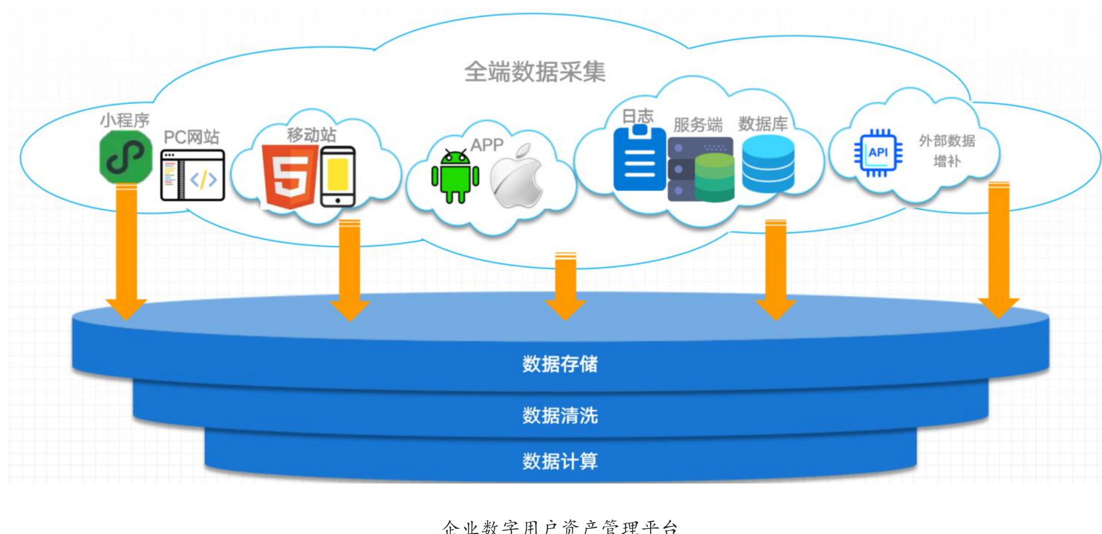
资产运营是以数据为核心的运营体系，因此商业地产业数字化基础建设，也就成为了企业运营环节数字化以及获取新利润的前提。易观数科旗下易观方舟智能用户运营产品套件，将易观多年对地产行业和业务场景理解与数据智能技术相结合，帮助企业构建和激活数字用户资产，高效完成用户需求感知（收数），全端数据打通（理数），关键行为分析（算数）和智能主动服务（用数）等关键环节，完成数字化基础建设，从而实现收入增长、成本降低和效率提升。

2. 收数与理数：商业地产的数据平台建设

基于商业地产数据资产的不断积累，进而反哺实际运营场景，通过数据驱动优化商业资产运营和管理。

商业地产在运营管理端的不同业务部门面临的数字化需求各不相同，市场、运营、营销、销售等各业务线上化诉求各自为战，加上商业地产职能组织庞大，涉及财务管理、人力资源管理、供应链管理、客户关系管理等，各式各样的数据在不同场景里难以实现统一。

以易观方舟为代表的新一代用户数据平台支持全端数据接入，能够对接微信生态内的微信群、小程序、公众号、企业微信数据以及企业 APP、企业网站、CRM/POS 等企业业务系统数据。这里的全端数据采集，并非只是用户端的多平台数据，还包括服务端的日志、数据库、API 等渠道的数据接收。通过进行统一的数据存储、清洗、以及计算，从而实现对数据的多端采集。



企业数字用户资产管理平台

基于数据平台实现了多端数据、集团内部之间以及与外部第三方数据之间的打通，商业地产运营企业能够轻松建立起自己的大数据平台。

在数据模型层面，以易观方舟为例，通过采用统一的 4W1C 用户行为数据模型存储数据，详细记录何人、何时、何地、通过何种方式、发生何种行为，同时采用本地化数据存储与加密的数据传输协议，能够精准记录每一笔数字用户资产，保证数据不外泄，也避免了数据在传输过程中被窃取。



4W1C用户行为数据模型

Event要素	要素说明	采集数据
Who	参与事件的用户	用户唯一ID
When	事件发生的时间	自动获取 事件当时时间
Where	事件发生的地理位置	自动获取 IP、GPS信息
Context	事件发生的方式	使用的环境
What	事件的内容	自定义采集的事件：Event ID 事件属性：Key-Value

3. 算数与用数：商业地产的智能用户运营

数据最重要的一种价值就是能够为产品迭代和业务运营提供策略支持。基于数据平台的智能埋点（以易观方舟为例），实现对产品+用户+业务+活动的有效数据支撑，得以对产品的体验，质量，基本运营状况进行评估，基于对用户进行整体的画像分析来寻找下一步的业务改进方向并进行产品优化和营销场景尝试，使数据能够用得上，帮助业务人员在每一个环节下都能实现最科学的管理与决策。

(1) 管理信息化，信息可视化

对于商业地产运营企业而言，基于庞大的组织规模和业务体系，通过信息化的手段来支撑业务跟进、业务决策是必不可少的。例如，大型地产集团总部需要通过信息化的系统去了解某个集团分公司的投入成本和成交数据，以便及时作出科学性的决策。

在数据呈现上，智能用户运营平台易观方舟提供了可视化的数据看板，整合包括关键指标、用户运营、品类运营、社交运营、活动运营、市场风控等企业运营全数据体系，帮助各部门人员清晰直观地对活动效果进行实时把控，同时支持根据企业实际数据分析要求进行指标自定义，开展个性化的有效监测，实现各看各数的分角色权限管理，实现针对全景用户行为偏好的 TGI 分析。



易观方舟数据看板演示

(2) 业务在线化，触达全面化

近年来，越来越多的商业地产企业开始注重业务场景的在线化开展。例如，线上化获客、营销和用户运营管理，通过 APP、公众号、小程序就可以实现与客户的在线触达，也可以实时与线上的客户进行沟通。

在线化是商业地产今天正在尝试的一种全新业务模式，包括面对 C 端的客户咨询，在线化能够及时直接地与客户沟通和联系，有利于更好地服务客户和留存客户；面向 B 端商家的营销、运营及协同，实现商业资产的高效运营和商业体的整合营销推广。

触达率则是开展用户沟通的重要基础，易观方舟拥有的智能路由和 9 大触达通道，能够实现对用户更加全面和智能化的触达。智能路由是通过对接主流手机厂商 Push 通道，并自动完成 Push 的路由，运营人员无需繁复的操作即可对不同品牌、不同操作系统的终端用户进行信息推送，有效提高到达率和自动化程度，平均提高到达率 2 倍左右。

易观方舟智能用户运营平台还提供了包括 App 弹窗、Push 消息、微信模版消息、短信等 10 大用户触达通道，对用户操作终端过程中会涉及到的渠道进行了全面覆盖，是目前国内最全的触达通道。运营人员能够根据业务情况设置自定义内容、发送时间、发送方式等，与用户进行更加全面、实时地高效沟通。



易观方舟多种用户触达通道

（3）运营个性化，流程自动化

随着技术的成熟以及数据沉淀的成熟，商业地产企业也将会逐渐进入到由"数据驱动决策"的时代。例如，在面向 C 端用户的整合营销，过去是线下活动策划和商家营销的各自为战。而现阶段，很多商业地产将会通过以往客户数据的积累进行分析，得出客户的具体画像，进行更加个性化的精准营销。

采用 4W1C 用户行为数据模型存储数据后，即可通过丰富的用户行为分析模型来对数据进行整理分析。易观方舟为商业地产行业提供了 12 大专业数据模型，

包括渠道、漏斗、留存、画像、偏好、智能路径等丰富的行为分析模型。通过评估 ROI、关键路径转化效果等多种灵活的分析维度，全面剖析数字用户的行为特征，精确评估数字用户资产。

例如通过【转化漏斗】，全流程追踪用户数据，获取各环节转化率，识别最大的转化悬崖；借助【留存分析】模型，基于用户行为数据，识别用户的关键行为及频次，分析出用户的高留存量质转换点，为采取相应措施提供可靠依据；通过【渠道分析】识别用户来源，掌握各个门店、平台渠道、活动主题带来的新用户，收集分析其行为数据后，了解各渠道引入的用户数量、用户质量（包括跳出率、活跃度、转化率、消费金额等），优化渠道投放效果等。



易观方舟自定义多维下钻分析模型演示

易观方舟 13 大专业数据分析模型，能够帮助运营人员更全面地多维度了解用户行为，挖掘用户行为数据中隐藏的商业机会，进而针对性地瞄准问题点及时采取措施，让运营方法与用户特征更加契合，实现用户运营的个性化。

在市场营销侧，全渠道数据追踪，通过可视化埋点的方式大幅提升埋点效率，在各类付费推广渠道如 SEM、信息流、程序化广告交易平台等渠道采用可视化埋点的形式，实现所见即所得。通过消息、邮件、短信等数字方式中来对用户进行触达，实现数据与各业务场景及核心业务的紧密相连，确保企业核心业务的垂直场景能够与其它业务高度相关的 APP/网站组成的数字场景实现紧密关联，从而确保渠道对业务成长贡献的精准评估。

建立在智能数据分析之上的用户运营流程，能够保证每一步操作都更加有据可依、有章可循。在具体运营策略执行方面，运营人员能够通过数字化工具，让流程更加智能化，提高工作效率与效益。

创建消息通知

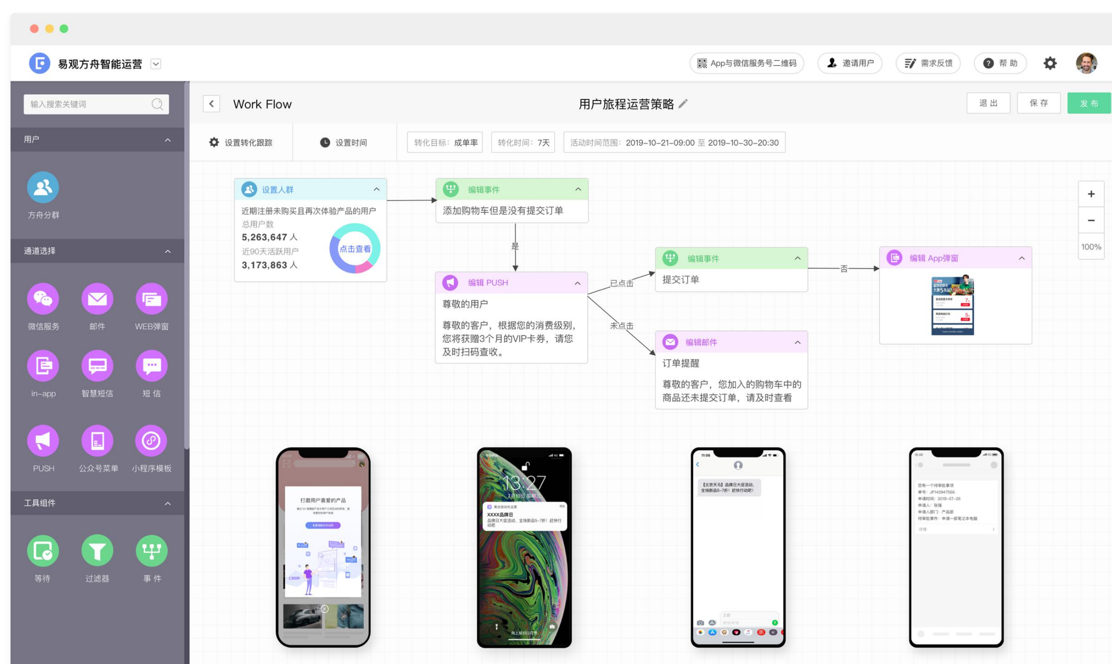
WHO：给目标用户　WHAT：推送什么　WHICH：通过哪个通道　WHEN：在什么时间推送　立即创建

全部(2)　单次消息(2)　周期性消息(0)　搜索　选择时间范围

	名称	目标用户群	推送时间	创建人	目标用户数	发送用户数	分析
✓	新用户促活	新增用户	2019-09-09 10:59:04	系统预置	89	66	
✓	新用户促活1	新增用户	2018-10-19 20:00:00	系统预置	232	134	

基于用户分群制定运营方案

针对运营推出的自动工作流 Workflow，能够支持运营人员对策略进行组合预设，在短时间内实现运营计划的编程、完成营销工作安排，并能够实时在线监测执行效果、进行策略调整，让运营流程的规划与执行更为快捷高效。通过易观方舟自动工作流（Workflow），5 分钟搞定 2 周营销触达工作安排，支持多运营策略组合预设，真正帮运营人员实现一劳永逸的工作解放和效率提升。



易观方舟自动化工作流 Workflow

4. 开放与对接：数据平台的开放性

包括商业地产在内的大消费零售领域，对于会员运营体系的重视是行业普遍共识。会员体系管理，说到实质其实为了用户的增购复购和二次营销，本质上是通过数据化管理不断挖掘用户价值，延长用户的生命周期。

延长用户生命周期，提升用户生命周期价值，就要与客户建立更加密切的联系。具体过程就是要建立更多与客户的接触点，沉淀客户数据，并提供数字化的产品和服务。因此，平台的可扩展性是非常重要的，尤其在当下业务调整、用户喜好、营销活动等各种因素频繁发生变化的情况下，数据后台能否快速接纳新数据，是否支持技术人员来对自身数据体系和结构做出快速调整，这些都关系到后续的数据价值输出。



面向全渠道、全生命周期的用户数据管理和运营

企业在建设或选择数据平台时，应该选择具备快速扩容数据存储量、开放的数据调用接口以及丰富的定制开发接口的平台，帮助企业提升从全端数据采集到用户精细化运营再到提供科学决策依据的能力，完善企业数字化基础建设，从而实现数据驱动业务发展的目标。



易观方舟开放的数据中台

04

商业地产智能用户运营

Intelligent user operation of commercial real estate



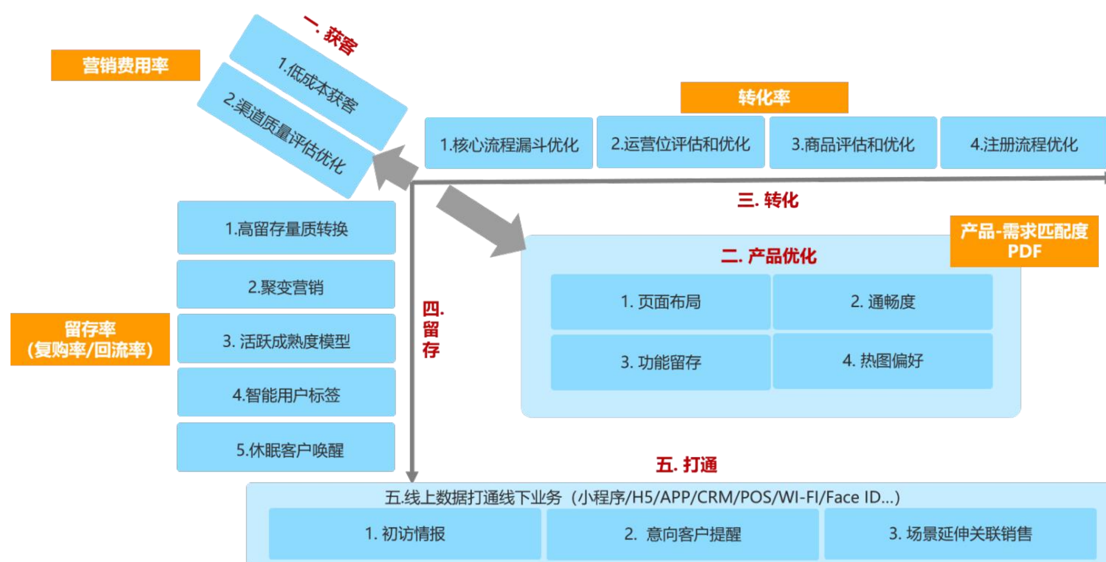
获取更多数字化攻略



商业地产的传统价值，是利用**"场"聚合商户品牌资源+"用户流量"搭建交易平台**，收取租金或提点，打造盈利模式，因此传统商业地产的运营指标和模式是围绕"场"和"用户流量"这两个价值点展开的。而近年来，商业地产传统运营模式的盈利能力逐步偏离，线下客流的冲击导致商业地产租赁商户的营收下滑、坪效降低、租金承受能力大幅减弱。

商业地产运营企业逐步意识到运营好"消费者"这一资产的重要性，开始注重培养与消费者的亲密关系，试图在亲密业务中寻找用户的数量增量和价值增量。越来越多的商业地产运营企业开始以用户为核心，建立与用户高效精准的交互交易（亲密关系），化被动为主动吸引用户到场消费，实现用户资产汇聚，打造新的运营模式。在这一实施过程中，数字化扮演至关重要的角色，通过智能化的用户运营，重构与商户、顾客之间的关系，以数字化运营手段传递产品价值，打造商业地产产品生态，不断创造出各种新鲜的用户运营玩法。

那么商业地产运营企业，如何通过数字化驱动商业地产运营模式革新？针对不同场景，企业的运营策略又有何不同呢？易观数科从商业地产企业的**拉新获客、用户转化、用户留存、产品优化**等场景出发，以易观数科服务的五家商业地产企业为例，分享商业地产智能用户运营的实践方法论。



商业地产智能用户运营“5重驱动18大玩法”

（一）拉新获客

商业地产运营企业获客的关键在于将用户转化为客户，带来实际的效益增长，可以通过线上线下多渠道引流。在线上渠道，企业需要把握好其产品或平台的核心功能，要让用户在最短时间内发现产品的 Aha moment（惊喜时刻），让用户感受到产品的价值，通过高活跃的功能，提高客户或实际效益的转化水平；在线下渠道，可以通过游戏娱乐活动吸引用户参与，提升用户体验感的同时，刺激用户消费。

1. 线上平台、社群引流

商业地产线上用户服务平台的主要功能大致可分为五类，停车服务、积分兑换等优惠、活动报名入口、品牌产品的线上独家销售渠道以及与线下支付场景的关联，具体包含数十个细分小板块/运营位。但每个功能的用户活跃不同，即流量大小不一，且不同产品功能的实际效益转化水平也不同，商业地产企业可以通过用户行为分析工具对平台运营位进行转化诊断。

首先，利用**事件分析模型**，对比建立起相应的评价指标，包括各功能使用次数、使用人数、平均使用次数和各功能收益占比等，通过若干指标呈现各功能表现，评估不同产品功能的实际产出效果，对不同的功能采取不同的运营策略。具体而言，流量高、且转化水平高的功能要继续保持；流量低、转化水平高的功能要提供更多资源支持；流量低、转化水平低的功能可以放弃或轻度维护；流量高、转化水平低的功能则要进行优化。



易观方舟-事件分析模型演示

对于流量高、转化水平低的待优化功能，可以使用转化漏斗模型，自定义多步骤之间的转化过程，找到关键流失环节及影响因素，分析用户行为，针对性进行优化。例如，易观数科服务的某地产企业 A 在对其小程序各功能的转化诊断时发现，“优惠签到”功能流量较高，是重要活跃功能，但转化水平却不高，仅为 18%。

通过易观方舟的转化漏斗发现，是“优惠签到”页面的相关推荐内容显示性较差、内容较少造成的影响。通过分析用户签到后的行为路径后，该企业优化了用户成功签到后的推荐内容及跳转引导，签到用户后续转化提升到 78%。



某地产企业 A 小程序“优惠签到”页面的优化过程



易观方舟-转化漏斗功能演示

此外，商业地产运营企业还可以通过"群序号"模式实现线上引流。"群序号"模式是易观数科提出的通过**微信群（导流）+小程序（交互和交易）+公众号（精准触达）**，借助社交零售红利实现成本有效的高频交互模式。

群，微信群是企业做用户运营的亲密阵地，通过 utm 追踪群运营及转化效果；

序，即小程序一般用来分享到微信群里做转化，比如签到、优惠购买、活动报名等；

号，就是微信公众号，无论是日常推送，还是依赖于个人微信号、企业微信号实现好友分享转发下的精准触达。

群序号模式之所以在各行业都有越来越多的应用，一是有技术和工具红利期（比如小程序、企业微信等流量红利），二是因为这三者单独都有缺点（比如微信群无法实现交互交易闭环和数据驱动，小程序无法规模获客互动），结合在一起则叫完美实现了"**低成本获客互动+交互交易闭环和数据获取+精准触达**"。

现在较常见的是演变成两类模式：高价值客户一对一模式（企业个人微信微/企企业微信 to 客户个人微信），低价值客户一对多模式（微信群）。以易观数科在跟踪服务的一个电视购物案例，高价值客户一对一模式，电话呼出加好友的获客成本可控制在 10 元，而其销售效能、转率等都高于坐席销售、线上销售（APP+小程序）：销售一个销售负责 2000-4000 人，每月每人增量销售额能做到 12 万（即不含大屏商品下单存量销售），而大屏商品的下单转化率在 80%以上。

还有某地产企业 B 旗下的电商平台，在 2019 年底开展"群序号"模式运营，建立了家庭客社群、高价值女性社群、白领社群、亲子社群、美食社群、会员社群等超过 1000 个微信群导流，在 2020 年实现了单月 1 个亿的销售额，达到了一年 7 倍的增长速度。

"群序号"模式不仅可以低成本获客、沉淀数字会员活跃、购买等行为数据，还可以为商业地产企业的后续精准分群、运营用户提供基础，解决难复购难提额问题。



易观数科提出的“群序号”获客模型

2. 线下游戏活动引流

除了线上渠道，商业地产还可以通过线下游戏娱乐活动引流，基于购物等场景打造线上线下结合的游戏活动，用户可以通过线上链接或线下互动屏设备扫码参与互动，引导会员注册，付费(或使用购物中心积分)参与游戏，随机获得奖品。商业地产运营企业通过在售卖商品的同时发放优惠券，消耗用户积分，更实现了客流引导和销售提升。

易观数科服务的某地产企业 C 通过幸运弹珠类游戏活动激活线下到场用户，促进用户消费以及积分兑换和优惠券使用，从而极大地提升了用户互动参与感。最终通过线下互动小游戏下发的优惠券/抵用券/小礼品，该企业优惠券核销率接近 30%，帮助企业快速实现低成本获客。

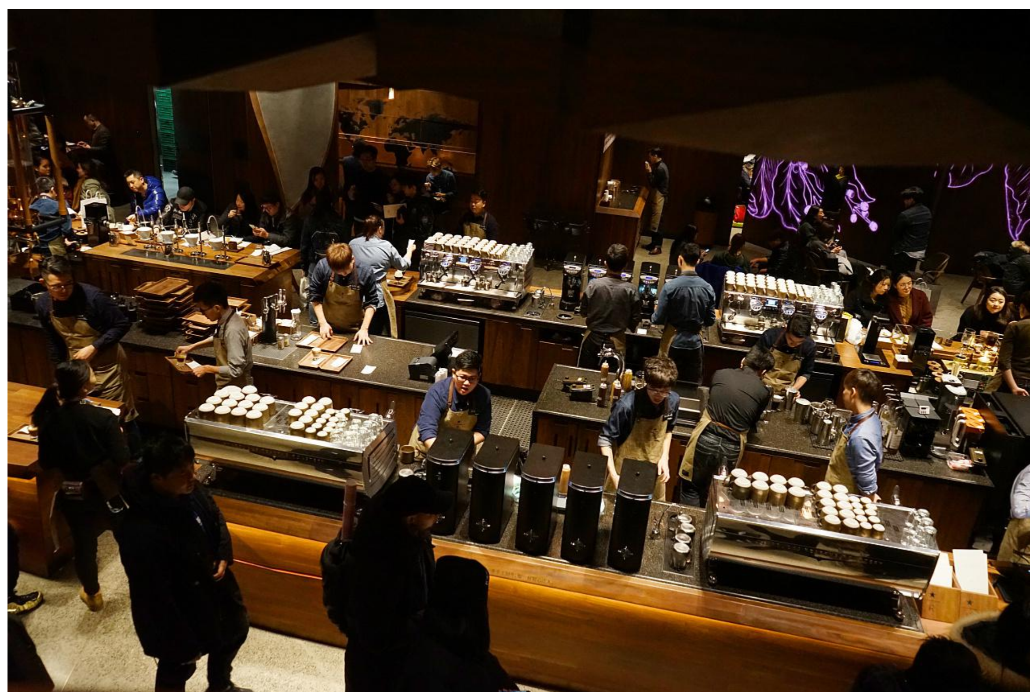


某地产企业 C 线下游戏活动流程

线下游戏活动，本质上是一种提升用户体验感的方式。增加体验类业态这一趋势已经很明显，许多商业地产也都在这方面做出了新鲜的尝试。

上海兴业太古汇开设的全球最大星巴克烘焙工坊，通过用现场加工、烘焙咖啡豆的方式，调动顾客的观感与体验感，在复制和延伸星巴克在美国的烘焙工坊的概念，用现场加工、烘焙咖啡豆的方式，调动顾客的观感与体验感。

通过与景观结合的方式，南昌新建中心将大型水秀景观吸引的人流转化为消费客户，为实体商业的繁荣带来了新的契机。这家星巴克开业初期的日均人流量就超过了一万次，也间接带动了整个太古汇的客流与销售额。



星巴克全球第二家“臻选咖啡烘焙工坊”

（二）用户转化

相对获客而言，促进转化是让用户生命周期成熟度前进一步的重要举措。在完成线上线下的多渠道引流后，商业地产运营方希望让用户成为真正的客户，开始频繁使用产品。以从注册到首单购买举例，用户刚注册后如何让用户愿意下单？常见的就是注册后发放含有优惠券的新手礼包和新手任务。除此以外，商业地产运营方要促进用户产生更多的转化动作，还有什么更高效的手段？

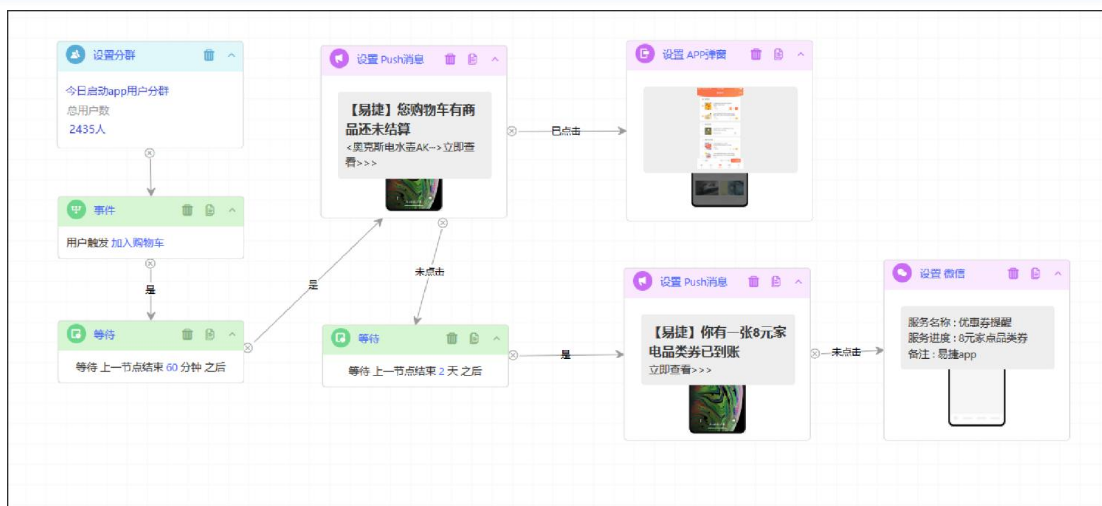
1. 优化转化流程

用户从注册到真正完成转化，会经历一系列完整的交互流程。良好的交互和有重点的引导，会让用户更容易进入企业规划好的核心用户路径，基于上文提到的转化漏斗功能使用，当商业地产运营企业知道整个用户的转化漏斗后，就有能力去优化整个转化流程。

要做好转化流程优化，除了完善合理的策略规划外，准确、及时的策略执行及同步的效果监测与分析也至关重要。商业地产运营企业可以通过智能化的用户运营工具来优化转化流程。例如易观方舟的 Workflow（即自动化工作流），可以将复杂、长期的运营策略简化为一系列具有逻辑关系的运营活动，系统将会自动判断活动中的各个节点状态，并根据预设的触发条件来运行下一步将要执行的动作。

借助智能用户运营工具，商业地产运营企业可将已经验证长期有效的用户运营策略沉淀下来，在自动化执行中，结合环境变化与特点，对策略效果展开监测与分析，进而展开转化流程的优化和改进。

易观数科服务的某地产企业 D 利用易观方舟自动化工作流 Workflow 完成其 APP 的用户转化流程优化，在用户将商品加入购物车后 60 分钟，自动触发提醒用户结算的 push 消息。如用户未点击此 push 消息，2 天后则自动触发"领取优惠券"的 push 消息。如用户再次忽略此 push 消息，还会自动触发微信服务消息。由此，APP 的平均支付转化率从不足 2%提升到 5%。



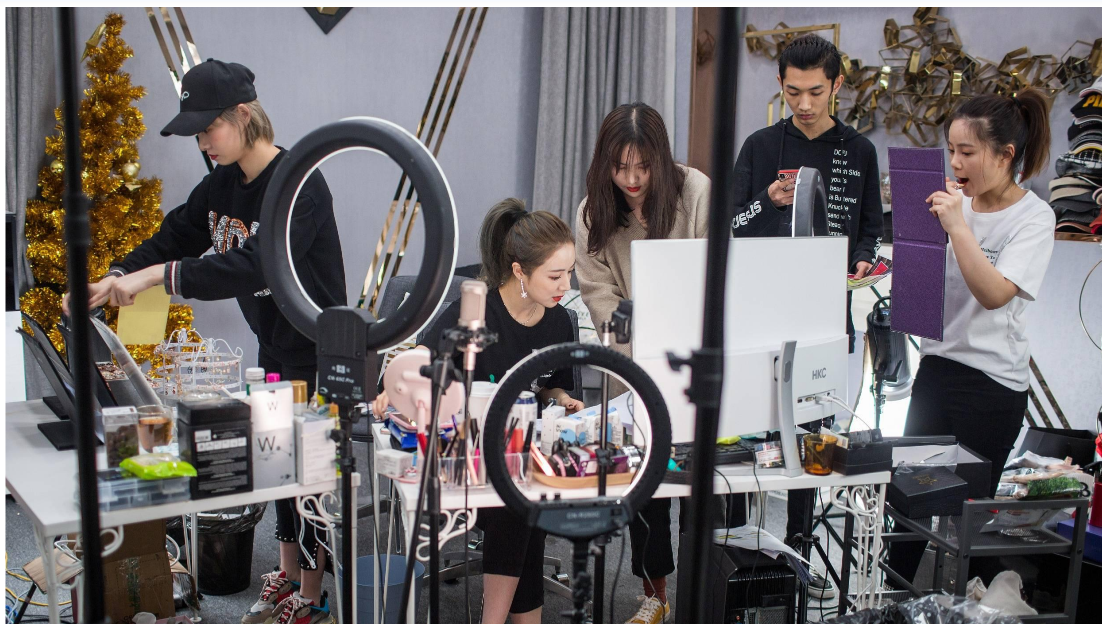
某地产企业 D 自动推送的流程优化



3. 直播带货

2020 年的商业地产市场，有一个关键词是"直播带货"。疫情期间备受各行业拥趸的直播带货模式，成为大小购物中心联合商家数字化触网的首秀，也确确实实扭转了疫情营收的颓势，数十家商业地产企业在 2020 年开展了直播卖货，成效卓然。

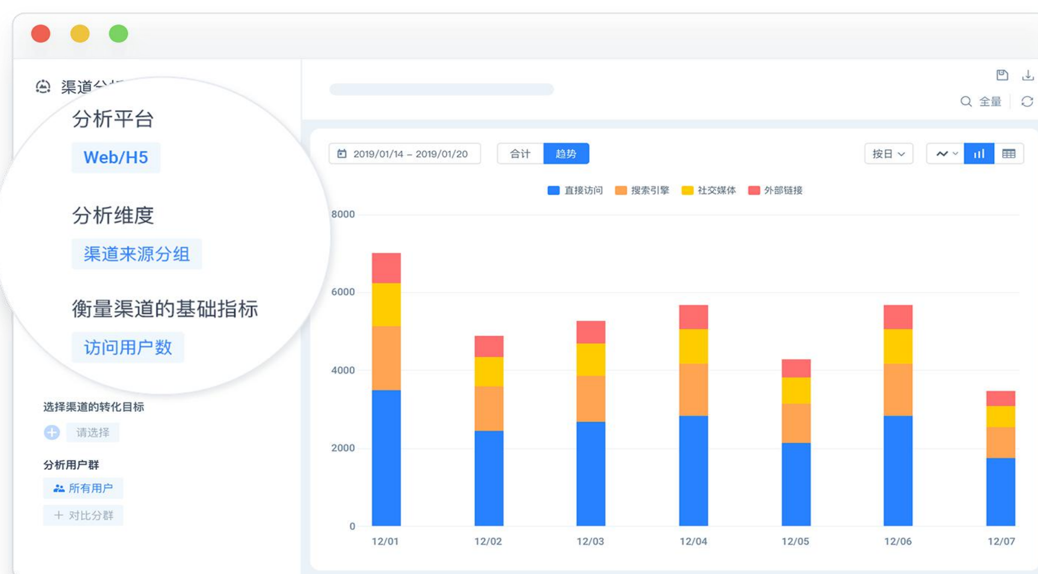
直播卖货场景下，直播可一键转发给好友，一键订阅直播间，并且抽奖等营销功能齐全，能高效结合私域流量，获取有价值的受众，是一种强互动、高转化的方法手段。



直播带货-薇娅直播间

直播带货虽然能够带来商品的强曝光，但在直播高额的坑位费与利润抽成带来的利润降低的情况下，考量五花八门的直播渠道 ROI（投入产出比），寻找高效的转化渠道就显得至关重要。因此，商业地产运营企业需要利用数据分析工具，把控直播带货效果。

在选择直播渠道的过程中，想要入局的商业地产运营企业，可以通过全流程的数据监控和渠道分析，进行直播渠道的优化，提升渠道投放的 ROI。首先，商业地产企业需要根据各渠道的活跃用户数以及各渠道的 GMV（成交金额，包括付款金额和未付款）贡献情况，甄选出高价值用户以及高价值渠道，作为企业的主要带货平台。



易观方舟-渠道分析功能演示

针对数据显示渠道的质量，运营企业可以遵循以下的原则：对于 GMV 贡献高、活跃用户少的潜力渠道，企业可以扩大投放，挖掘更大的价值；对于 GMV 贡献低、活跃用户多的鸡肋渠道，企业可以进行内部优化，达成精准营销；对于 GMV 贡献低、活跃用户少的低质渠道，企业可以进行剔除替换为更优质的渠道。根据这个原则，商业地产运营企业可以选择性的分配直播预算，让预算 ROI 最大化。

商业地产运营企业还可以通过上文提到的事件分析和转化漏斗功能，进行用户购买旅程的监测，从直播链接引流到注册再到下单，计算出整个直播间的成交转化率，利用转化漏斗找到用户流失的关键环节，以此联合直播间，进行用户体验上的优化。企业通过监测、分析直播用户数、注册用户数以及下单用户数，及时调整直播内容以及直播活动方案。此外，事件分析功能还可以用来选择带货主播，企业通过小规模直播测试，在带货数据转化更高的主播上投入更多的资源，达到提升销售额的目的。

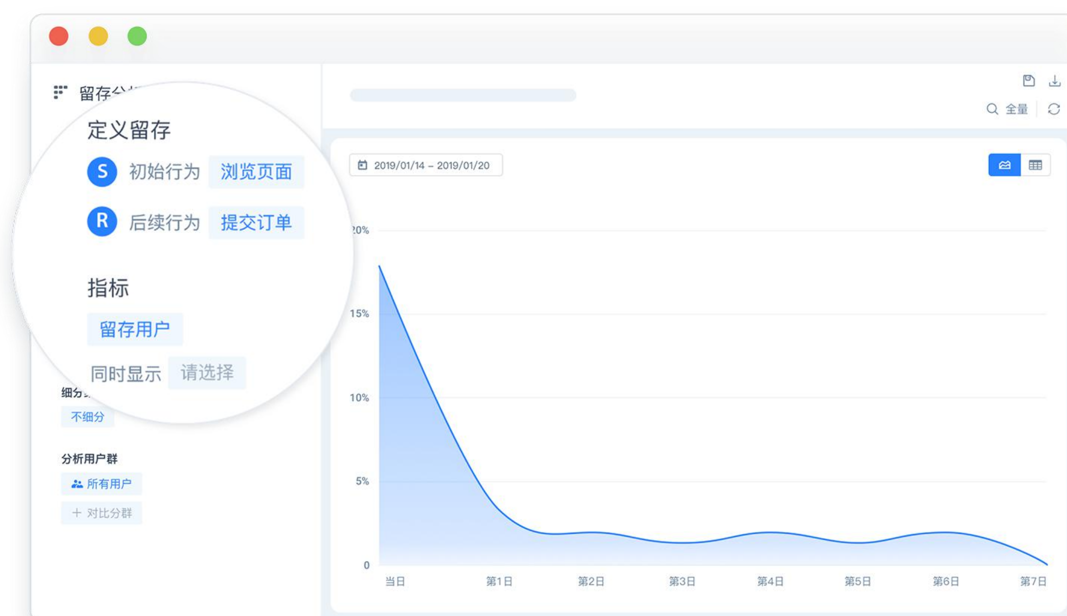
（三）用户留存

在所有让用户留下的原因里，核心一定是产品足够优秀。一款优秀的产品可以做到让用户每天打开，甚至每天打开很多次，比如大家都熟知的微信和抖音。但是对于非现象级的产品，商业地产运营企业如何提高用户的留存率？让用户更愿意使用 APP 或小程序呢？

1. 留存分析了解用户喜好

除了将产品做到极致，找到用户最爱使用的功能点也很重要，商业地产运营企业可以**通过两种方式发现用户喜爱的功能点**：第一种是通过给关键功能埋点的方式，第二种是利用用户行为分析工具的留存分析模型，进行不同功能之间的留存判断，根据这两种方式洞察到用户喜欢的功能点。

通过用户行为分析工具的留存分析模型，商业地产运营方可以通过选择初始行为和后续行为来判断两个行为之间产生的影响。比如初始行为选定要分析的功能点，而后续行为选择打开 APP 或小程序，这样就可以判断用户是否基于某个功能或行为而选择多次体验产品。



易观方舟-留存分析功能演示

2. 基于标签和分群实现精准推送

在谈用户留存的时候，很多企业习惯通过总体的活跃用户来评价产品，这其实就是将用户整体模糊化，忽视了不同阶段用户的差异化诉求。从拉新、注册、活跃到后续的唤醒、召回和触达，针对每一个具体用户的运营，都是有一个完整的用户生命周期。处在不同阶段的用户，对应的运营服务需求也不相同，在商业地产的不同运营场景中还呈现出更细维度的差异。

用户分群即将用户标签化，把具有相同特征/行为的用户进行聚类，是精细化运营的基础。在后续分析中可对比分析不同人群同一指标的表现，发现背后的影响因子，指导产品优化方向，或者针对不同的用户群匹配不同的服务和内容，进行个性化运营。

分群名称	用户数	创建方法	创建人	分群计算类型	最近计算时间
高交易粘性	0	自定义分群	平台管理员	动态	2020-06-08 04:50:05
测试无符合条件分群	0	自定义分群	平台管理员	静态	2020-05-26 19:37:14
用户ID有值	16,920	自定义分群	平台管理员	静态	2020-05-26 19:37:03
总用户	10,000	自定义分群	平台管理员	静态	2020-05-19 14:57:25
41到60岁	3,770	分析下钻分群	平台管理员	静态	2020-05-08 15:41:20
标签下钻按月份下钻	23	分析下钻分群	平台管理员	静态	2020-04-30 14:44:05
北京积分变动过大的男性人群	383	自定义分群	平台管理员	静态	2020-04-26 16:33:00
5-10万流失人群	123	分析下钻分群	平台管理员	静态	2020-04-22 18:27:25
上海r1风险理财人群	216	分析下钻分群	平台管理员	静态	2020-04-20 15:04:20
北京r1风险理财人群	354	分析下钻分群	平台管理员	静态	2020-04-20 15:03:50

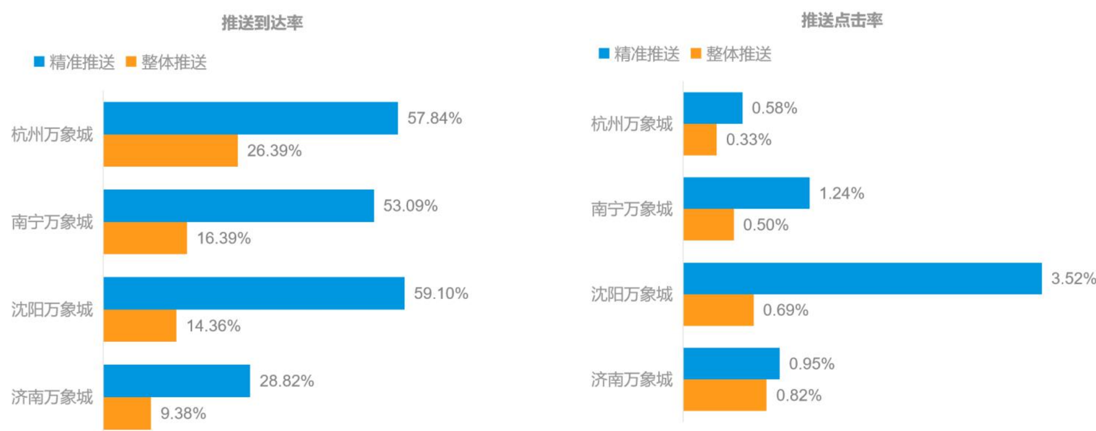
易观方舟-用户分群功能演示

用户分群即将用户标签化，用户标签则是指关联到用户实体上，标明用户客观属性、目标、行为和观点等的数字标识。每个标签代表着观察用户的一个角度，商业地产企业可以通过某个标签去理解用户的归属，也可以通过多个标签的维度从综合的角度去了解用户。也可以说，用户标签是商业地产企业了解用户的角度，通过不同的用户标签，构建起对于用户全面的了解，这也就形成了用户画像。

某地产企业 A 通过易观方舟的用户标签和分群功能，首先得出了其平台下“目标明确，想要快速得到满足的小明用户”、“大概有需求，但尚不明确的笨笨用户”以及“没有消费需求，只是打发时间的小闲用户”这三套用户画像模型，然后针对不同的用户群体，用不同的触达手段实现不同的运营策略。

- 小明用户：目标明确，想要快速得到满足的小明用户
- 笨笨用户：大概有需求，但尚不明确的笨笨用户
- 小闲用户：没有消费需求，只是打发时间

具体而言，对于“小明用户”利用 push 推送秒杀、好物、礼品等内容，促进快速成交；对于“笨笨用户”，利用开屏、banner 广告进行榜单、专题等内容营销，进行导流导购；对于“小闲用户”，利用站内关联广告，利用签到、积分兑礼等任务打卡提升粘性，用丰富内容种草营销。某地产企业 A 基于标签和分群的个性化精准 push 无论是到达率还是点击率，都显著优于全量用户 push，留存营销效果平均提升到 2 到 3 倍以上，实现了 100 万级月活用户的精细化运营。



某地产企业 A 基于标签和分群的
精准推送到达率、点击率与整体推送的对比

（四）产品优化

在今天，产品迭代优化，也要围绕用户，但用户需求不断变化，重口难调。商业地产运营方经常会遇到用户搜索后，直接退出；产品内容页，吸引点不足；用户加入购物车，迟迟不支付等问题。是获取流量不够？是优质内容缺乏？还是产品本身体验较差？商业地产企业又该从哪些方面入手进行产品优化呢？

商业地产产品的优化迭代，经过近年来行业的实践发展，其实已经形成了比较成熟的优化思路，即从指标体系搭建到数据分析，利用数据分析，来发现用户在交易漏斗中的转化情况，定位用户核心流失点，通过优化用户体验不断提升交易营收。



商业地产产品优化思路

1. 产品内容优化

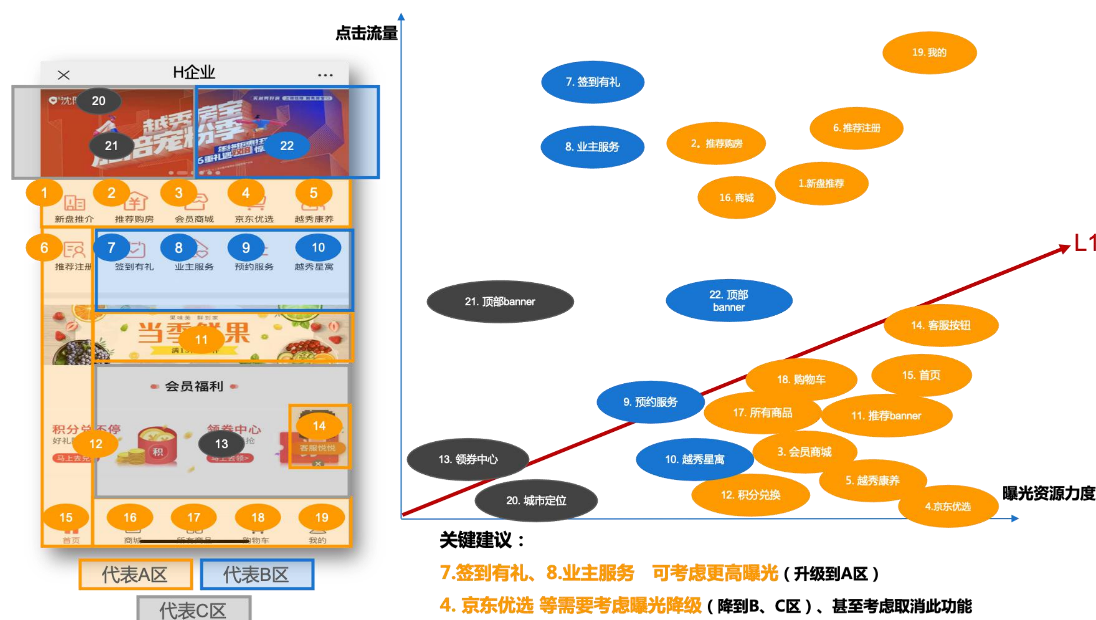
在商业地产产品优化的场景中，内容建设是很重的一部分。丰富的页面内容，是吸引用户关注和留存时长的“利器”，也是“靠内容营销”的一种表现形式。通过针对用户行为的数据分析，包括不同内容的浏览偏好、页面浏览深度与直接退出/加购收藏/跳转其他页面的转化关系等，不断优化产品页面的内容建设，提升后续行为转化效果。

● 首先，商业地产企业需要将产品页面按照“E 形理论”按划分三个区域，依据曝光量的高低，划分为三个不同的区域。

● 然后，借助用户行为分析工具的事件分析功能，通过对比建立起相应的评价指标，包括各功能使用次数，各功能使用人数，各功能平均使用次数，各功能收益占比等，通过若干指标呈现各功能表现，评估不同功能的实际产出效果。

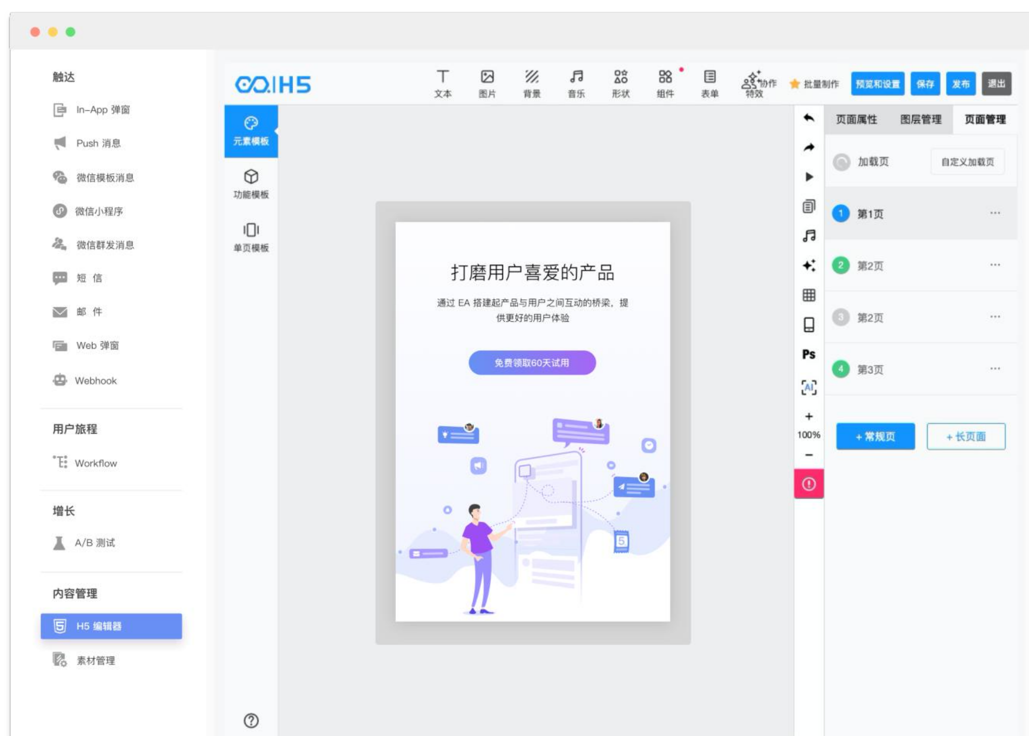
● 最后，将产出效果更好的功能按钮放置在页面曝光量更高的区域，将产出效果不好的功能按钮放置在曝光量较低的区域，以此完成产品页面内容的优化。

某地产企业 H 借助易观方舟的事件分析功能，结合“E 形理论”对其门户 H5 首页版位和内容进行诊断及优化，使其产品页面的内容布局，在更符合用户使用习惯的前提下，能带给企业更好的实际产出效果。



某地产企业 H 产品页面 E 型布局及内容优化过程

此外，商业地产企业还可以利用基于 CMS（全称 Content Management System，即内容管理系统）展开的数字化内容运营及管理方式完成产品页面内容的优化。例如易观方舟内置的易企秀 H5 编辑器，为商业地产的运营人员在内容生成上，提供海量模板、丰富组件，支持对素材的格式、位置、效果进行自定义，具体包括文本、图片、背景、音乐、形状、组件、表单、特效等，且支持灵活增删、人员协作、在线预览。系统还内置多种 EDM 邮件模版，方便运营人员快速创作内容，在注册、促活和召回等用户生命周期阶段和用户进行实时互动。

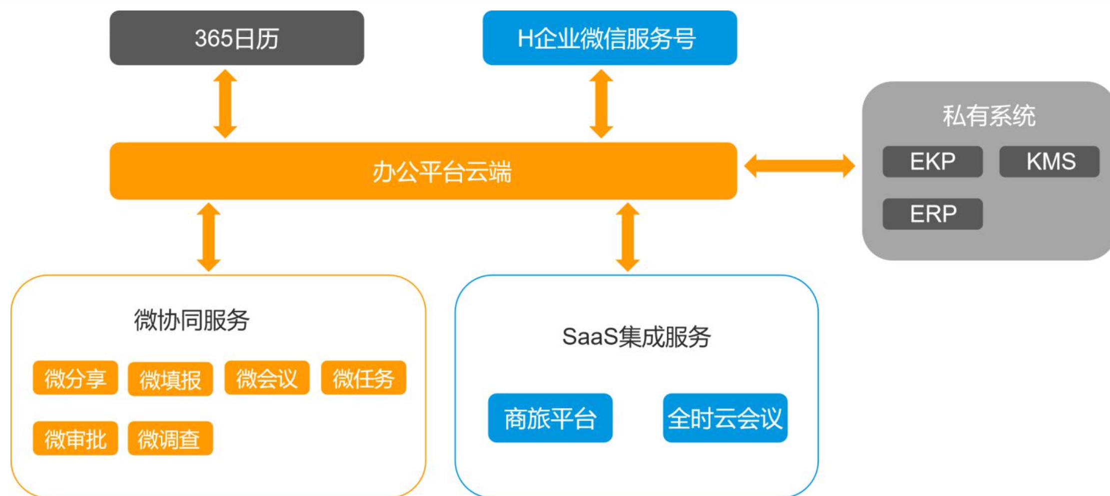


易观方舟内容管理功能演示

2. 产品功能优化

商业地产企业的数字化产品，除了用户线上服务平台，还有员工的线上办公平台。目前很多商业地产企业员工仍在使用私人社交软件或企业自研的简易线上办公平台办公，一方面管理层审批、会议、指令、情报等场景中长期存在的成本高、效率低、体验差，另一方面执行层在办公、协同、执行、汇报过程中也缺乏支持。优化员工的线上办公平台，也是商业地产企业数字化的重要举措。

某地产企业 H 联合易观数科服务团队为其优化了其员工线上办公平台，通过技术换底、资源补充、能力注入，升级办公生态，提升员工办公体验。该办公平台基于混合云理念，构建入口与入口、入口与应用、应用与应用之间的全联接，通过整合公有云入口(公众号、企业微信、钉钉等)和私有云入口，快速访问各类私有应用和各类公有云端应用(滴滴、携程等)。新平台还提供云端能力，快速实现微信办公，打通企业内部流程和外部协作，整合企业协作所需要的 SaaS 服务，实现跨组织、连接用户的无边界协同。



某地产企业H 员工线上办公平台示意图

当然，商业地产数字化、智慧化转型也不是一蹴而就的，结合不同的企业阶段，具体运营场景也需要设计更加落地的解决方案。

05

商业地产数智化展望

Prospect of commercial real estate digitization

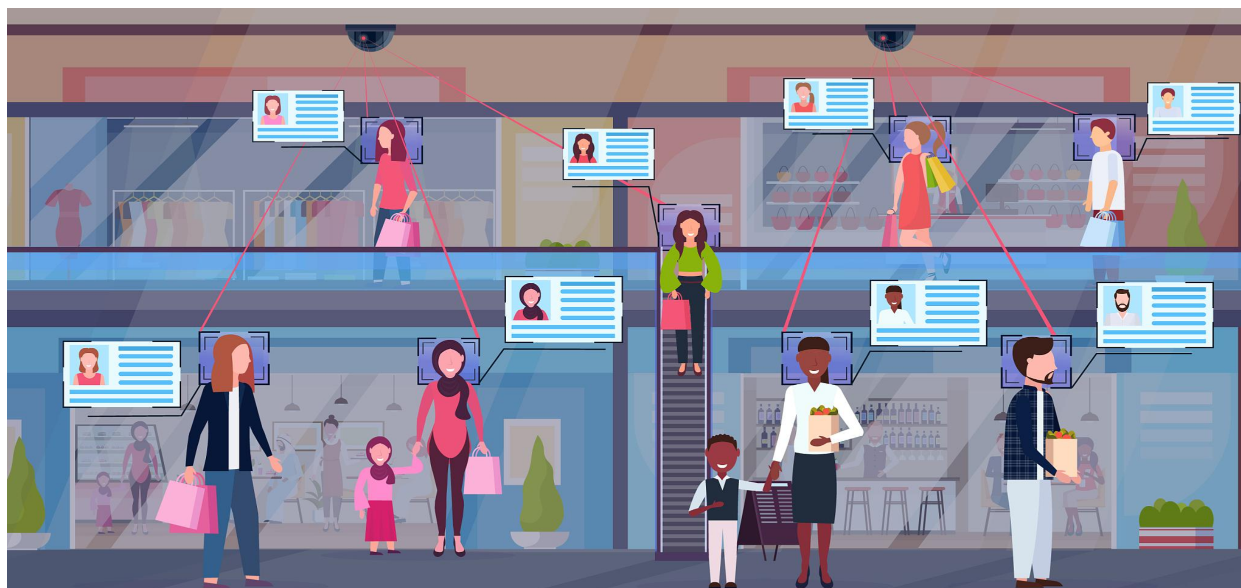


获取更多数字化攻略



随着城市化进程加快，商业地产开发提速，中国成为全球最活跃的购物中心市场之一；但与此同时，商业地产也出现了阶段性过剩、竞争激烈和同质化严重等问题。互联网电商对线下客流蚕食严重，导致线下客流及商户流失，购物中心传统二房东模式面临挑战。

在消费互联网不断崛起，传统商业地产运营模式难以为继的背景下，对前沿新零售科技的消化和吸收成为商业地产行业的共性选择。智能停车系统、室内导航、客流监测、搭建大数据平台的投入成为购物中心智能化标配，部分购物中心开始投入顾客人脸识别、智能试穿、无人零售等应用。智能新技术成为商业地产突破同质化竞争、提升运营能力和盈利能力的重要手段。



数字化运营、技术创新的理念已经开始融入头部商业地产的企业战略中。但在具体实践上，商业地产智能化水平还处在发展初期，以点状缓慢革新，各种技术的应用也较为零散，还没有整合成系统化的智能体系，真正能称之为智慧购物中心的商业地产项目在国内还不多见。

未来商业地产首先应该在思维上做好智能化变革的准备，引进人才，完善购物中心数字化基础设施建设，打通招商、POS、会员、停车等不同管理系统之间的信息数据，利用系统化的思维实现整个行业的技术革新。

在商业地产运营中，前沿科技的真正作用并非在于带来令人惊叹的感官体验，单纯为了科技而引入科技不但成本高无法获得消费者认可，更无助于盈利目标的实现。在智能化时代，商业体应将前沿科技用在吸引客流、增加顾客粘性、将消费者转化为长期用户增加复购上，真正实现大数据和新技术驱动的智能运营迭代。

比如在疫情之下，许多购物中心开始在线上功能发力，纷纷推出直播带货、线上商城、VR 逛店等“电商化”的功能。我们认为，现阶段，数字化对于商业地产，重心应该在于助力线下业务扬长避短，而不是一味补齐线上短板。

电商从一开始就是从效率和成本上对线上传统零售的碾压，所以说围绕着商业地产的“电商化”发展趋势并不可取，通过补齐自身短板和电商对标的方式并不可取。包括购物中心在内的商业地产，区别于电商的主要优势就是体验，能够满足消费者的体验和社交需求。这也是今天线上流量巨头开始联合线下商业地产，主要看重的就是实实在在的用户消费体验。

围绕着用户消费行为路径、用户生命周期，通过数字化驱动的智能用户运营，就是要帮助商业地产最大限度发挥其自身专长的“消费体验感”，这也才是商业地产行业运营管理破局的关键。

通过大数据分析深入洞察用户行为行为偏好，基于精准的用户分群实践会员管理体系的提升，结合消费和用户行为数据反哺营销策略实施，真正围绕着“消费者”展开的体验感升级，这也是数字化赋能商业地产最关键的最大价值。

Analysys 易观数科

商业综合体集团

数字赋能单项目体

用户线上化，行为数据化
画像清晰化，体验更优化



获取更多数字化攻略



提升突破面临的困难



单项目体不经常用集团总部线上工具

集团提供赋能单项目体运营数字会员的工具，但产品前端体验不好，赋能难见效，怎么优化产品体验？怎么提升功能留存？



集团缺乏评估单项目体的有效手段

集团对于单项目体的线上用户运营水平难评估，难发现潜力项目体，难识别哪些单项目体的用户运营能力待总部赋能，怎么办？



难以衡量线上产品带给单项目体价值

集团难以将线上产品带给单项目体的价值进行量化展示，缺乏量化分析工具，怎么办？

商业综合体亲密业务 3大战役

强大的智能运营工具（EA）：涵盖45个成熟模板，搞定新手引导、服务通知、会员营销、会员关怀、会员生命周期管理等多种会员运营功能



核心挑战：

- 统一用户拉通
- 数字用户资产集中管理
- 实时分析

方案：

- 前端“群序号”，后台方舟支撑



核心挑战：

- 线下会员转化为数字会员

核心指标提升：

- 数字会员数



核心挑战：

- 小运营–存量精益运营
- 大运营–跨界整合增量

核心指标提升：

- 会员日活率
- 线下流量贡献率

Analysys
易观数科

商业综合体单店

会员营销效率提升

到店率、提袋率、复购率



获取更多数字化攻略



提升突破面临的困难



触达会员缺工具

电子会员数量不断增加
电子会员自动化运营的需求不断增加
缺少智能化运营工具



线上运营缺人手

商业综合体业务转型升级加速
但团队结构转变速度跟不上
线上运营工作多但人手有限
缺自动化运营工具



营销活动缺方向

促销、活跃靠活动
活动策划靠数据
缺少优化营销活动的数据指明方向

支撑全会员生命周期运营

强大的智能运营工具（EA）：涵盖45个成熟模板，搞定新手引导、服务通知、会员营销、会员关怀、会员生命周期管理等多种会员运营功能

分类	场景名称	触发条件	触达策略
基础服务通知	信息变更提醒 积分变动提醒	会员修改绑定手机号码、修改账号密码等重要信息变更时立即触发 会员积分消耗和积分增加，产生变动时触发	短信推送变更信息 短信推送变动积分以及剩余积分
会员营销	卡券到账通知 优惠即将到期通知	会员修改绑定手机号码、修改账号密码等重要信息变更时立即触发 优惠券/优惠活动即将到期前3天触发	启动弹窗/短信推送到账消息 启动弹窗/短信推送可参加的活动和优惠
会员生命周期管理	首次消费奖励 90天未消费提醒	注册会员完成首次消费，当天触发 以注册日期起计算，90天内未产生1次“合格消费”（可积分消费） 90天的前一天触发	启动弹窗/短信推送奖励内容和引导至下一阶段任务 短信推送变动积分以及剩余积分

易观方舟智能用户运营产品套件

易观方舟通过全量实时采集全端用户属性与行为数据，连通内外部数据源，打通用户运营触点，为企业运营、市场、产品等不同部门提供从数据采集、分析、应用到智能用户运营闭环的数据管理平台。





易观方舟



智能分析 —— 新一代用户行为分析工具

通过全端的实时用户行为采集能力，丰富强大的实时分析能力以及开放的平台架构，为产品/用户运营团队提供日常用户智能运营工作中所需的数字用户行为度量与分析能力。



全端数据采集，打通用户行为，跨端实时分析

可以打通您的多个网站，APP 和小程序甚至智能设备的流量和用户数据，可以将您的 CRM、交易数据、投放渠道等业务数据有效整合

丰富的分析模型，覆盖智能用户运营全场景

拥有包括事件分析、漏斗模型等 12 大分析模型帮您实时洞察用户的行为，覆盖不同业务场景

开放 PaaS 的用户行为数据中台

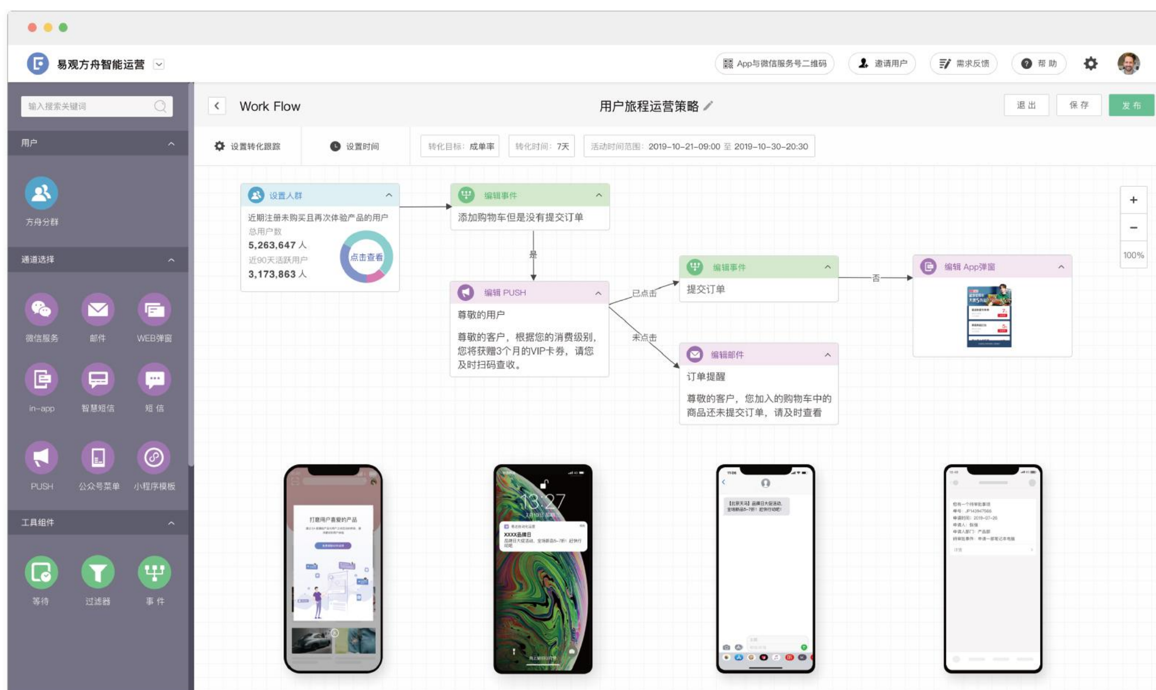
开放的数据接口，开放的分析能力，开放的链接能力，为分析的扩展和应用提供基础



易观方舟

智能运营 —— 一站式全通道用户运营工具

易观方舟智能运营平台，通过帮助客户建立起与用户互动的各种桥梁， 包括 push、智慧短信等 8 种触达通道多维触达用户，完整的运营闭环和全自动工作流引擎，进而促进用户增长。



☑ 智能路由，解决低到达率的核心痛点

根据用户机型智能匹配 Push 通道，保证高达到率
内置自动去重等策略，杜绝重复消息
可以根据用户行为实时触发消息推送，及时、高效
Push 无法送达，自动短信补发

☑ 自动化工作流、运营策略持续化

支持多运营策略组合
全自动后台监控
实时监控每个节点用户触发情况

☑ 覆盖常见多种用户触点，有效自由组合

智能运营目前具备 push 路由、App 弹窗、微信模板消息、短信、智慧短信、邮件、用户调研、广告重定向等 8 种触达用户的能力

易观方舟



智能画像 —— 自助式全周期用户动态画像

面向业务的用户标签及画像引擎，全端采集用户行为数据，整合多种数据源，帮助业务人员构建标签体，创建用户画像并进行管理，更精细化的进行用户度量。



构建标签体系，管理用户标签，标签匹配服务

构建用户标签体系，支持自主的生产和维护标签
统一管理标签，量化追踪标签质量

数据源管理，导入已有标签和人群筛选服务

补充用户行为的过程标签
导入已有的业务标签进行标签匹配

形成用户洞察，创建用户分层和动态用户画像

支持创建人群和用户画像的统计
业务可自助提选人群，快读落地运营策略

关于易观数科

About AnalysysData

易观数科是易观旗下专注于智能用户运营产品与行业解决方案的创新业务线，打造了以海量数字用户资产及算法模型为核心的数据智能产品、平台及解决方案，帮助企业高效管理数字用户资产和实现智能用户运营，带来收入增长、成本降低和效率提升，并显著规避经营风险。

在各行各业数字化大趋势下，做好数据驱动的智能用户运营已经是企业成功的必然模式，数据能力成为企业的核心竞争力。易观数科在“让数据能力平民化”的使命驱动下，致力于通过自主研发的数据技术能力，和国际领先的数据智能产品和服务，帮助企业构建数据智能的基础设施，掌握核心的数据能力，从而真正成为数据驱动的智能企业。

发展历程

Development History

2012年 数据行业经验

- 易观大数据公司成立，董事长于揚提出“互联网+”，从数据分析领域拓展到数据分析产品

2013-2014年 数据分析产品

- 开展首届“全国分析师大赛”
- 开放分析师培养体系，推出用户雷达，即“易观千帆”前身

2015年 数据技术储备

- 相继布局成都、深圳、长沙，为全国各地提供本地化服务
- 获得 A 轮融资，加大数据分析产品及研发投入，搭建百人规模研发团队
- 全面升级大数据分析产品——易观千帆，为企业提供产品对标的深度分析

2016年 行业前瞻性

- 提出“数据新能源”理论；完成 B 轮高额融资
- 推出用户洞察数据分析产品——易观方舟

2017年 数据驱动精益增长

- 首创第四张报表，帮助业务管理数字用户资产
- 基于 IOTA 架构，自主研发秒算引擎，实现秒级响应
- 开展大数据实战营，建立技术人才培养体系

2018-2019年 数据能力平民化

- 提出“精益增长”理念，助力企业发展
- 推出专门针对创新团队的免费用户行为分析产品-易观方舟Argo
- 推出智能用户运营产品套件，丰富产品矩阵，为企业提供智能用户运营闭环



易观数科是专注于智能用户运营产品与行业解决方案的提供商，也是智能用户运营理念的提出者和标准制定者，致力于帮助企业快速实现面向用户的数字化升级。旗下易观方舟智能用户运营产品套件，将易观多年对行业和业务场景的深刻理解与先进的数据智能技术相结合，以优质的产品和服务帮助企业构建和激活数字用户资产从而实现收入增长。



房地产行业内第一家专注PropTech观察与财经评论的深度媒体。致力于以国际视角，探索房地产行业价值创新，发掘PropTech（房地产科技）前沿技术，链接产业智慧生态。聚焦住宅、家居、物业、社区、园区、写字楼、购物中心等房地产相关产业的时代变革，立志做最有态度的房地产智慧服务媒体平台。

数据驱动智能用户运营

https://www.analysysdata.com/



易观数科微信公众号



易观方舟免费体验



智地产微信公众号